



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE – FEAAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SARA FERREIRA DE SOUZA

**O AMBIENTE EMPRESARIAL E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS
ACADEMIAS DE GINÁSTICA: UM ESTUDO DE CASO**

**FORTALEZA - CEARÁ
2017**

SARA FERREIRA DE SOUZA

**O AMBIENTE EMPRESARIAL E A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS
ACADEMIAS DE GINÁSTICA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Daniel Barboza
Guimarães

FORTALEZA
2017

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Média

Universidade Federal do Ceará – UFC

Nota

Universidade Federal do Ceará – UFC

Nota

Universidade Federal do Ceará – UFC

Nota

Universidade Federal do Ceará – UFC

Monografia aprovada em ___ de _____ de 2017.

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus,
aos meus pais e ao meu orientador, por toda
ajuda e atenção.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por tudo, por permitir que eu tivesse todas as condições necessárias para que pudesse estudar, por me proporcionar coragem, disposição e saúde para alcançar esse objetivo.

À minha família, em especial à minha mãe, que sempre me acompanhou e aconselhou em todos os momentos da minha vida, estando sempre ao meu lado, cuidando de mim, nos momentos de alegria e tristeza. Às minhas irmãs, por sempre me apoiarem em tudo, incentivando-me, aconselhando-me e comemorando comigo em todas as conquistas alcançadas.

Ao Paulo Henrique, meu namorado, que me incentivou e me acompanhou na reta final dessa etapa da minha vida, por me proporcionar muito momentos felizes.

Ao meu orientador, Daniel Barboza, por todo apoio, ajuda e atenção, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Enfim a todos que de alguma forma participaram da minha jornada e que hoje estão ao meu lado para comemorar mais esta conquista.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar a utilização de estratégias de marketing no setor das academias de ginástica e musculação, situadas em Fortaleza/CE. Com esse intuito, foi revisto o conceito referente à estratégia empresarial, bem como explanado sobre as forças competitivas que moldam as estratégias e os principais modelos de estratégias de marketing. Na perspectiva metodológica, os dados foram coletados através de respostas obtidas pela aplicação de um questionário aos gerentes/administradores de oito academias de Fortaleza/CE. A pesquisa permitiu verificar aspectos, tais como: características das empresas; as cinco forças de Porter (1986), e como tais forças afetam o negócio; as estratégias genéricas de Porter (1986) e as técnicas de análise ambiental. Com o resultado da pesquisa, podemos concluir que o ambiente empresarial das academias de ginástica possui alta concorrência, exigindo que os gestores se posicionem e busquem um diferencial que seja valorizado pelo cliente, a fim de não perderem espaço no mercado em que atuam.

Palavras-chaves: Estratégia; Marketing; Competitividade; Modelo de Porter; Academias de Ginástica e Musculação.

ABSTRACT

This study aimed to verify the use of marketing strategies in the gymnastics and bodybuilding sector, located in Fortaleza/CE. For this purpose, the concept of business strategy was revised, as well as an explanation of the competitive forces that shape the strategies and the main models of marketing strategies. In the methodological perspective, the data was collected through answers obtained through the application of a questionnaire to the managers/administrators of eight gyms in Fortaleza/CE. The research showed aspects, such as: characteristics of the companies; Porter's five forces analysis (1986), and how such forces affect business; Porter's (1986) generic strategies and the techniques of environmental analysis. With the research result, we can conclude that the business environment of gymnasiums has high competition, requiring managers to position themselves and seek a differential that is valued by the client, in order not to lose space in the market in which they operate.

Keywords: Strategy, Marketing, Competitiveness, Porter's Model, Bodybuilding and Fitness Gymnasiums.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Motivos que levaram à criação da empresa.....	40
Quadro 2 – Tempo de atuação da empresa.....	41
Quadro 3 – Número de proprietários da empresa.....	42
Quadro 4 – Número de funcionários da empresa.....	42
Quadro 5 – Localização da empresa.....	43
Quadro 6 – Número médio de clientes da empresa.....	43
Quadro 7 – Evolução do faturamento da empresa (%).....	44
Quadro 8 – Modalidades de serviços oferecidos pela empresa.....	45
Quadro 9 – Forma de Administração da empresa.....	46
Quadro 10 – Prioridades na administração da empresa.....	46
Quadro 11 – Importância dos desafios enfrentados pela empresa.....	47
Quadro 12 – Concorrentes com características semelhantes.....	48
Quadro 13 – Quantidade de empresas semelhantes atuantes.....	49
Quadro 14 – Acompanhamento do desempenho da concorrência.....	49
Quadro 15 – Grau de intensidade da concorrência existente.....	50
Quadro 16 – Fatores que determinam a intensidade da concorrência.....	50
Quadro 17 – Tática mais utilizada pela concorrência.....	51
Quadro 18 – Estrutura da concorrência.....	52
Quadro 19 – Fatores determinantes da inibição da saída.....	53
Quadro 20 – Restrição à entrada de novos concorrentes.....	53
Quadro 21 – Fatores determinantes para a inibição da entrada.....	54
Quadro 22 – Habilidade de sustentar posição.....	55
Quadro 23 – Recursos utilizados pelos novos concorrentes.....	56

Quadro 24 – Localização dos principais fornecedores.....	56
Quadro 25 – Importância dada pelos fornecedores.....	57
Quadro 26 – Participação do seu principal fornecedor (%).....	58
Quadro 27 – Prática de preços diferenciados.....	58
Quadro 28 – Participação da mão de obra nos custos.....	59
Quadro 29 – Quantidade de oferta de mão de obra.....	59
Quadro 30 – Características de especialização da mão de obra.....	60
Quadro 31 – Pesquisa de identificação de serviços substitutos.....	61
Quadro 32 – Influência do nível de preços.....	61
Quadro 33 – Frequência de lançamentos de novos serviços.....	62
Quadro 34 – Fidelidade dos clientes.....	63
Quadro 35 – Poder de reduzir preços.....	63
Quadro 36 – Influência da localização na escolha.....	64
Quadro 37 – Perfil médio dos clientes.....	64
Quadro 38 – Estratégia competitiva genérica utilizada.....	65
Quadro 39 – Investimentos realizados recentemente.....	66
Quadro 40 – Utilização de técnicas de análise ambiental.....	67
Quadro 41 – Identificação da segmentação de mercado.....	67
Quadro 42 – Frente à identificação das forças competitivas.....	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

12

1.1 Problema de pesquisa

13

1.2 Objetivos

14

1.3 Metodologia

14

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

15

2.1. Conceito de estratégia empresarial

15

2.2. Conceito de estratégia competitiva

16

2.2.1 Forças competitivas moldam a estratégia

18

2.2.2 Estratégias competitivas genéricas

21

2.2.2.1 Liderança no custo total

22

2.2.2.2 Diferenciação

22

2.2.2.3 Enfoque

23

2.2.3 Posicionamento competitivo

23

3. ESTRATÉGIA DE MARKETING

25

3.1. Análise do ambiente (análise PEST)

25

3.2. Análise SWOT

26

3.3. Conceito de segmentação de mercado

29

3.3.1. Tipos de segmentação

30

3.3.1.1 Segmentação geográfica

31

3.3.1.2 Segmentação demográfica

32

3.3.1.3 Segmentação psicográfica

33

3.3.1.4 Segmentação comportamental

34

3.4. Conceito de posicionamento de mercado

34

3.4.1 Tipos de posicionamento

35

4. EVOLUÇÃO DAS ACADEMIAS NO BRASIL

37

4.1. Contextualização histórica

37

4.2. Caracterização do mercado

38

5. METODOLOGIA

40

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

41

6.1 Características das empresas

41

6.2 Rivalidade entre concorrentes no próprio setor

48

6.3 Ameaça de novos entrantes

53

6.4 O poder dos fornecedores

55

6.5 A ameaça de produtos substitutos

60

6.6 O poder dos clientes

62

6.7 Estratégias competitivas genéricas

65

6.8 Discussão dos resultados

68

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

71

7.1 Recomendações

73

REFERÊNCIAS

74

APÊNDICE A

77

APÊNDICE B

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o ambiente empresarial vem sofrendo profundas modificações, sendo elas políticas, culturais e sociais, de modo a forçar os gestores a elaborarem uma reestruturação de suas empresas, a fim de se adequarem às novas exigências. Dessa forma, é preciso que as organizações realizem estudos a respeito das mudanças dos cenários empresariais regionais e globais, das políticas macroeconômicas nacionais e internacionais, dos sistemas operacionais, financeiros, produtivos, entre outros. Sendo assim, faz-se necessária uma nova visão da empresa, buscando-se conhecer seus profissionais, o ambiente interno e externo no qual ela está inserida, bem como a forma como são executadas as atividades meio e fim da organização. (JUNGES, 2004).

Para tanto, o uso de estratégias torna-se fundamental. A elaboração e operacionalização de uma estratégia é a solução para que a organização seja capaz de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um ambiente competitivo. Tal contexto gera um fluxo de influência: o ambiente provoca a estratégia, que leva ao posicionamento de vantagem competitiva, influenciando o funcionamento do mercado e o funcionamento financeiro (DICKSON, FARRIS e VERBEKE, 2001, *apud* TOALDO e LUCE, 2006).

Nesse sentido, o *marketing* também assume um papel decisivo, tendo em vista ser um dos elos entre a organização e o mercado (TOALDO e LUCE, 2006). Os autores Toaldo e Luce (2006) afirmam ainda que estratégia de *marketing* se trata do desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão tendo como finalidade a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

Lambin e Kotler (1996) definem *marketing* estratégico como o estudo das necessidades dos consumidores e organizações. Na visão do *marketing*, o consumidor busca solucionar um problema, que pode ser obtido através de diversas tecnologias, em constante mudança.

As organizações que não acompanharem tais transformações correm o risco de se tornarem obsoletas. A inovação tecnológica afeta diretamente o equilíbrio das empresas, trazendo solução para diversos tipos de problemas, criando também situações totalmente novas e, conseqüentemente, problemas novos e diferentes. Dessa forma, a empresa que almeja ser competitiva necessita realizar uma mudança contínua em seus

processos organizacionais, acompanhando as necessidades dos clientes, os avanços tecnológicos, tendências econômicas, mudanças sociais e culturais, novos regulamentos legais, entre outros (CHIAVENATO, 2014).

Um exemplo de setor empresarial que precisou se modificar a fim de acompanhar as mudanças e exigências econômicas e o aumento da competitividade foi a indústria do *fitness*, a qual engloba as academias de ginástica e de musculação. Esse mercado sofreu diversas alterações, tendo em vista a chegada de novas tecnologias relacionadas aos equipamentos utilizados na prática dos exercícios, gerando, conseqüentemente, novas exigências dos consumidores, que buscam melhorar sua qualidade de vida, saúde e/ou estética (ROTH, 2007).

Devido a esse contexto dinâmico e instável, as academias de ginástica e musculação adotaram estratégias, a fim de se adaptarem à nova situação e de permanecerem rentáveis, o que provocou impactos na competitividade do setor. O acirramento dessa competitividade gerou oportunidades e dificuldades que tendem a se intensificar. Nesse sentido, percebeu-se que essas organizações precisam adotar um novo posicionamento, de modo a aprimorar algumas de suas características, como dinamismo, heterogeneidade, rapidez e complexidade na tomada de decisões, bem como buscar mudanças na sua visão de mundo e em sua postura frente à formulação e implementação estratégica, a fim de acompanhar as tendências exigidas pelo mercado e garantir a competitividade da organização (ROTH, 2007).

Diante do exposto, o tema deste trabalho é analisar o ambiente empresarial em que as academias de ginástica e musculação estão inseridas, e verificar se as academias formulam alguma estratégia para se manterem competitivas no mercado.

1.1 Problema de Pesquisa

As contínuas mudanças no ambiente obrigam as organizações a se adequarem e a se reinventarem constantemente a fim de que possam garantir seu lugar no mercado competitivo. Tais adequações referem-se às estratégias utilizadas pelas empresas, em busca de atender às novas exigências do mercado, convergindo os esforços organizacionais, sendo eles humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

A relevância do uso de estratégias de *marketing* nas academias de ginástica e musculação resulta da intenção de atingir a adequação das potencialidades

organizacionais, forças e fraquezas, de modo a alcançar o resultado máximo possível, respeitando os limites e condições específicas da empresa.

Tendo em vista que o ambiente empresarial e a formulação de estratégias devem ser avaliados e ajustados continuamente, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: como as academias de ginástica e de musculação de Fortaleza - CE utilizam estratégias competitivas para lidarem com os desafios do ambiente empresarial?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar qual tipo de estratégia competitiva de *marketing* está sendo utilizada nas academias da cidade de Fortaleza, Ceará.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tem-se como objetivos específicos:

- a) Verificar o nível de fidelização dos clientes;
- b) Verificar se as empresas conhecem as necessidades e desejos dos seus clientes;
- c) Verificar a intensidade da rivalidade dos concorrentes do setor de ginástica e musculação;
- d) Identificar a ameaça dos produtos e serviços substitutos.

1.3 Metodologia

A fim de atingir os objetivos apresentados, foi elaborado um questionário, contendo 43 perguntas fechadas e aplicado a gestores/administradores de oito academias de ginástica e musculação. Alguns questionários foram respondidos através do formulário *online* disponibilizado pelo *Google*, outros *in loco*.

O trabalho estrutura-se da seguinte forma: inicia-se apresentando o problema, bem como sua justificativa. Em seguida, faz-se uma revisão bibliográfica acerca dos principais autores que tratam dos conceitos de estratégia empresarial e estratégias de *marketing*, destacando as principais estratégias utilizadas. Após isso, contextualiza-se a evolução das academias no Brasil, abordando também as características do mercado atual. Logo a seguir, apresenta-se um estudo multicaso, por meio do qual se estabelece um contraponto com os conceitos estudados nos capítulos anteriores. Por fim, tem-se a conclusão, tecida a partir de da explanação realizada.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Neste capítulo busca-se abordar a importância da adoção de estratégias pelas organizações, compreendendo-se que o ajustamento da empresa ao ambiente externo e interno é imprescindível para a permanência do negócio no mercado competitivo. Após isso, apresenta-se o conceito de estratégia competitiva, por meio do qual Porter (1986) defende que a estratégia pode ser definida como uma manobra a ser utilizada para atingir uma vantagem competitiva. Dando continuidade ao assunto, será feita uma explanação a respeito dos principais modelos estratégicos defendidos por Porter (1986), baseados na análise do posicionamento adotado pela empresa frente à concorrência no mercado.

2.1. O Conceito de Estratégia Empresarial

A fim de garantir o futuro da organização em um ambiente competitivo, onde há complexidade estrutural e um elevado nível de mudanças e incertezas, os gestores precisam ter a capacidade de analisar esse contexto, fazer escolhas estratégicas sólidas e apoiar essas escolhas com as iniciativas estratégicas necessárias (AAKER, 2007).

Ansoff (1918) define estratégia empresarial como um conjunto de ações que a organização realiza a fim de interagir e de se adequar ao ambiente externo, como definir quais produtos e tecnologias serão desenvolvidos e utilizados, resolver questões referentes às vendas (onde vender e para quem vender) e estabelecer qual vantagem competitiva a empresa terá sobre seus concorrentes, ou seja, qual perfil de competência a organização usará para se diferenciar no mercado.

Portanto estratégia empresarial pode ser compreendida como um conjunto de medidas adotadas pelas organizações a fim de garantir uma melhor adaptação da

empresa ao contexto ambiental e um melhor posicionamento dentro do mercado em que a última está inserida, visando à criação de uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Aaker (2007) existem quatro dimensões que definem uma estratégia empresarial. A primeira dimensão, que trata da estratégia de investimento em produto-mercado (onde competir), é definida através dos produtos que a empresa decide ou não oferecer e pelos mercados que serão ou não explorados. Tais decisões podem conservar recursos para que a empresa possa investir em outras áreas de forma bem-sucedida. Além disso, a decisão quanto à dinâmica da empresa será necessária para definir onde serão alocados os recursos disponíveis da melhor forma possível. Aaker (2007) afirma ainda que, mesmo para empresas de pequeno porte, a alocação de recursos é fundamental para a estratégia, uma vez que, segundo o autor, o que irá definir a direção que a empresa tomará no futuro será o padrão de investimento, que no geral podem ser os seguintes:

- a) Investimento com foco no crescimento do negócio ou penetração do produto no mercado;
- b) Investimento com foco em manutenção da posição já conquistada;
- c) Exploração dos negócios minimizando o investimento;
- d) Recuperação do máximo possível de ativos liquidando ou vendendo empresas.

A segunda dimensão, que aborda a proposição de valor para o cliente, refere-se ao benefício percebido de forma funcional, emocional-social ou auto expressivo, oferecido pela organização. O cliente precisa perceber e considerar importante as proposições de valor geradas pela empresa, que devem refletir o posicionamento do produto ou serviço.

Na terceira dimensão, o autor menciona os ativos e competências. Os ativos referem-se aos recursos, e as competências remetem ao que a organização faz de melhor (fabricação ou promoção de um produto ou serviço, por exemplo). A combinação desses fatores resulta na garantia de vantagem competitiva sustentável.

A quarta e última dimensão trata das estratégias e programas funcionais. Aaker (2007) afirma que as estratégias e programas funcionais são um conjunto de ações táticas, que devem ser implementadas a curto prazo. Sendo assim, para o autor,

estratégia empresarial abrange as quatro dimensões descritas acima, que devem atuar de forma conjunta e integrada.

2.2 O Conceito de Estratégia Competitiva

Porter (1986) define estratégia competitiva de duas maneiras. Primeiro, como uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando atingir tais fins. Em seguida, como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

A estratégia competitiva pode ser vista, portanto, levando em consideração o primeiro conceito, como uma fórmula matemática genérica, a qual deve envolver o modo como a empresa irá competir, quais as metas que a organização pretende alcançar e quais políticas serão adotadas para atingir as metas propostas. A figura abaixo representa basicamente o conceito de estratégia competitiva, vista como a junção das metas (fins) e das políticas (meios).

Figura 1 - Roda da Estratégia Competitiva.



Fonte:

PORTER, 1986.

Tratando-se da Figura 1, Porter (1986) explica que no centro da roda estão especificadas as metas da organização, ou seja, o modo como a empresa pretende competir, assim como os objetivos econômicos e não econômicos, tais como, crescimento da rentabilidade, conquista de maior fatia do mercado, respostas a anseios da sociedade. Por outro lado, os raios da roda representam as políticas operacionais básicas, utilizadas pela empresa para atingir suas metas. As políticas são, por exemplo, compras, vendas, fabricação, mão de obra, mercados-alvos.

O outro conceito, mencionado no primeiro parágrafo, trata das forças competitivas, que são cinco variáveis as quais determinam o nível de retorno ou de rentabilidade da empresa, são elas: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidades entre os concorrentes. Desse modo, compreende-se que a organização precisa considerar estas variáveis durante a elaboração de suas estratégias. Esse assunto será aprofundado na seção 2.2.1.

Toda empresa que compete em um mercado utiliza estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. Quando a organização desenvolve um processo de planejamento estratégico, integrando todas as áreas da empresa, ocorre nesse caso uma estratégia explícita. Já quando cada departamento pratica ações dentro da organização, sem que antes tenha ocorrido um processo de planejamento estratégico, a estratégia ocorre de forma implícita. Nesse caso, cada departamento terá suas atividades voltadas para interesse próprio e agirá conforme suas convicções. Dessa forma, a forma implícita gera falta de foco, fazendo com que a organização tenha dificuldade para atingir os resultados esperados (PORTER, 1986).

Nesse sentido, as organizações que pretendem se manter competitivas e lucrativas precisam adotar estratégias claras, objetivas e que integrem a empresa como um todo. Kotler (1931) acredita que empresas que não adotam estratégias claras serão malsucedidas, enquanto um processo de planejamento estratégico formal e explícito pode trazer resultados significativos para a organização.

Diante do exposto, é importante destacar que para a organização atingir bons níveis de desempenho é primordial que a empresa busque eficiência em suas operações,

juntamente com a elaboração de estratégias. Tendo em vista que, normalmente, as empresas sempre buscam melhorar os níveis de eficiência operacional, embora se esqueçam de estabelecer estratégias que darão a elas diferencial competitivo e promoverão vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1993).

2.2.1 Forças competitivas moldam a estratégia

As organizações estão inseridas em um ambiente composto por um conjunto de forças competitivas que define o seu nível de retorno ou de rentabilidade, onde a intensidade dessas forças irá depender do tipo de negócio escolhido.

Quando se utiliza o termo competição, é comum se pensar apenas nos concorrentes que dividem a mesma fatia de mercado. No entanto, é importante compreender que ao lidar com competição, o gestor precisa ter uma perspectiva mais ampla.

O estudo realizado por Porter (1999) aponta que a competição em um setor industrial abrange a economia subjacente, logo subjazem forças competitivas que irão determinar os resultados obtidos pela organização. Dessa forma, nota-se que o termo concorrência vai bem além da análise dos atuais concorrentes.

Quanto às forças competitivas, Porter (1999) afirma que são cinco: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. A união dessas forças irá determinar o potencial de desempenho da organização. Cada uma dessas forças pode conter maior ou menor importância, dependendo do ramo em que cada empresa está inserida. A Figura 2, apresentada abaixo, fornece uma ilustração de como tais forças interagem.

Figura 2 - Forças que governam a competição num setor.



Fonte: Competição (PORTER, M.E, 1999).

Porter (1999) acredita que as cinco forças unidas definem quais as perspectivas que a organização possui de obter lucro. O objetivo do estudo das forças é estruturar estratégias para que a organização seja capaz de se proteger das ameaças, ou ainda transformá-las em vantagens competitivas.

Dentre as cinco forças, a mais significativa, para Serra, Torres e Torres (2004) é a rivalidade entre concorrentes. Esta força diz respeito aos concorrentes diretos, levando em consideração qual o nível de agressividade e atividade dos concorrentes.

Para Porter (1991), vários são os fatores estruturais que podem gerar a rivalidade entre os concorrentes, por exemplo: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes (quanto à estratégia, origens, personalidades e relacionamentos em relação as suas matrizes), grandes interesses estratégicos, barreiras de saída elevadas.

A força que trata da ameaça a novos entrantes diz respeito ao grau de competitividade do mercado. Novas empresas entrantes trazem capacidades novas, desejo de conquistar fatias no mercado e, geralmente, recursos substanciais. Essa situação pode gerar queda nos preços ou aumento dos custos, reduzindo o grau de

rentabilidade.

O que irá definir o número de novos entrantes serão as barreiras de entrada existentes no setor, bem como a ameaça de reação das organizações já atuantes no mercado (PORTER, 1986). Entre as principais barreiras, destacam-se: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição, política governamental, entre outras. A atratividade do setor é o que irá determinar o interesse das empresas em investir recursos ou elevar sua participação de mercado.

Outra força que traz impacto à lucratividade do negócio é a pressão dos produtos/serviços substitutos. Porter (1986) afirma que os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma organização, limitando o nível dos preços e da lucratividade da empresa. Para reduzir o impacto dessa força, a organização deve elaborar estratégias que diferenciem seu produto ou serviço, buscando gerar mais valor para o cliente e evitar uma possível perda de mercado.

A força que trata do poder de negociação dos fornecedores pode impactar a organização de forma negativa, uma vez que corre o risco de provocar o aumento dos preços ou a redução da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos. Nesse caso, Porter (1986) afirma que fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade de um setor que não seja capaz de repassar o aumento dos custos nos preços dos seus produtos/serviços. Segundo Porter (1986), o que define se um fornecedor é poderoso são as condições descritas abaixo:

- a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custo de mudança;
- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Dessa forma, fornecedores com alto poder de negociação reduzem o nível de

rentabilidade de um setor, pois ameaçam aumentar preços, definem condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos.

O poder de negociação dos compradores também pode afetar o setor, no sentido de esse público estimular a caída dos preços, de procurar melhor qualidade ou maior número de serviços e de colocar os concorrentes uns contra os outros, resultando na redução dos lucros. Segundo Porter (1986) os compradores serão poderosos quando possuírem as seguintes características:

- a) Os produtos adquiridos representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- b) Os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;
- c) O comprador enfrenta poucos custos de mudança;
- d) O comprador consegue lucros baixos;
- e) Os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás;
- f) O produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- g) O comprador tem total informação sobre a demanda.

O poder do comprador determina o nível de atratividade do setor, já que o comprador tem o poder de reduzir os preços e, conseqüentemente, o nível de rentabilidade, de exigir o aumento da qualidade dos produtos/serviços e ainda de negociar condições de prazo e pagamento. Dessa forma, quanto maior o poder de barganha do comprador, menor será o nível de atratividade de um dado setor.

2.2.2 Estratégias competitivas genéricas (Porter)

Nesta seção serão abordadas as estratégias competitivas genéricas criadas por Porter (1986), o autor sugere a abordagem de três estratégias genéricas que auxiliam a organização a lidar com as forças competitivas descritas anteriormente. As três estratégias genéricas para a formulação de uma estratégia bem sucedida são: liderança total em custos, diferenciação e foco. Enquanto as duas primeiras estratégias visam conduzir a uma vantagem competitiva em vários segmentos, a estratégia de enfoque tem o objetivo específico de diferenciar a empresa em um determinado segmento (MOTTA, 1995).

No entendimento de Porter (1986), a colocação em prática de qualquer uma das

três estratégias genéricas exige, em geral, total comprometimento e disposição organizacional de apoio. O autor defende que a organização adote apenas um alvo primário (apenas uma estratégia), tendo como meta ser a melhor dentre as demais, de modo a obter a vantagem competitiva desejada.

2.2.1.1 Liderança no custo total

A estratégia de liderança total em custos baseia-se no custo mínimo. A organização deve buscar reduzir ao máximo seus custos, a fim de oferecer o pacote final com menor preço de mercado para o consumidor (PORTER, 1986).

De acordo com Porter (1986) para que uma organização alcance êxito na liderança em termos de custo total é necessária uma construção agressiva nas instalações em escala eficiente, uma insistência na redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e uma diminuição do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, entre outras.

Dessa forma, o custo mínimo transforma-se na estratégia principal da empresa, a fim de que ela se mantenha à frente dos concorrentes. É importante destacar ainda que não se devem esquecer as outras áreas, como qualidade, assistência, entre outras.

Sabe-se que a estratégia de liderança no custo total não pode ser utilizada por qualquer empresa. A escolha dessa estratégia envolve algumas características que a organização precisa apresentar. Porter (1986) cita que a organização que optar por essa estratégia necessita ter vantagens em relação aos concorrentes, como uma alta participação de mercado, um fácil acesso à matéria-prima, além de outras.

Porter (1986) afirma ainda que quando a organização consegue atingir uma posição de baixos custos, cria-se também uma vantagem em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

Nessa estratégia, é interessante que os produtos sejam de fácil produção, além de possuir uma ampla linha de produtos semelhantes, reduzindo a fabricação dos produtos individuais. A empresa que optar por esta estratégia não deve buscar nichos de mercado pequenos, pelo contrário, deve sempre optar por grande quantidade de clientes.

Existem ainda alguns cuidados após a organização conseguir concretizar a estratégia de liderança no custo total. A empresa deve ser lucrativa, gerando altas margens de lucro, e, ainda, reinvestir de forma correta, tendo como foco a modernização dos equipamentos e instalações, de modo a ser capaz de manter sua posição de baixo

custo durante algum tempo.

2.2.2.2 Diferenciação

A estratégia competitiva de diferenciação defende a criação de um produto ou serviço singular, que seja valorizado pelos clientes e que tenha desempenho superior em um ou mais aspectos considerados importantes pelos consumidores (PORTER, 1986). Como exemplo, Porter (1986) cita algumas estratégias de diferenciação: projeto ou imagem da marca, tecnologia, rede de fornecedores, peculiaridades, serviços sob encomenda, entre outras.

Esse artifício seria uma alternativa dada à estratégia de liderança no custo total. Cabe ressaltar que a escolha da estratégia de diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mesmo que o custo não seja o objetivo principal.

A empresa que alcança os objetivos definidos pela estratégia de diferenciação consegue também obter retornos elevados, já que tal estratégia tem como ponto central a fidelidade dos clientes à marca, bem como uma menor sensibilidade ao preço, gerando um isolamento contra a rivalidade competitiva. Devido a menor sensibilidade aos preços, a diferenciação proporciona o aumento das margens, não sendo necessário manter a posição de custos baixos. Dessa forma, a diferenciação pode implicar em uma redução da participação de mercado, já que nem todos os clientes terão condições de pagar um valor mais elevado, ou mesmo não têm interesse em pagar preços mais altos.

Para alcançar seus objetivos, a estratégia de diferenciação, em geral, exige que a organização realize investimentos mais altos em áreas de pesquisa e desenvolvimento, buscando melhorar os projetos, produtos e serviços prestados ao cliente, além de oferecer a matéria-prima de melhor qualidade.

2.2.2.3 Enfoque

Por fim, tem-se a estratégia genérica de foco. Porter (2004) a define como a escolha de uma ou mais fatias de mercados menores e adapta sua estratégia apenas a esse público alvo e a suas necessidades e exigências.

A teoria de Porter defende que as empresas que aplicarem as estratégias da forma correta obterão maiores lucros.

2.2.3 Posicionamento competitivo

A estratégia de posicionamento refere-se à maneira como a empresa irá competir em um determinado segmento, diferenciando-se das demais, a fim de obter

sucesso, à medida que isso pode se constituir em uma vantagem (FERREIRA, 2000 *apud* ECKELS, 1990; PALMER e COLE, 1995).

Assim o posicionamento competitivo corresponde à forma como a empresa irá competir com seus concorrentes e ao diferencial que será usado como vantagem sobre eles. Dessa forma, o posicionamento é utilizado para a escolha de mercados-alvos e é desenvolvido com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos pela estratégia central do negócio (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

Para Oliveira *et al.* (2007) *apud* Mckenna (1999), posicionamento é um tema relevante para o *marketing* moderno e é sempre competitivo, tendo em vista que os clientes comparam produtos e empresas a outros produtos e a outras empresas, montando uma estrutura hierárquica que é aplicada no processo de decisão de compra. Nesse sentido, a organização deve dedicar seus esforços para conseguir diferenciar seus produtos/serviços dos outros concorrentes, a fim de alcançar uma posição sólida no mercado em que atua.

Neste capítulo, foi analisado o Modelo das Cinco Forças Competitivas e as Estratégias Competitivas Genéricas propostas pelo economista americano Michel Porter, que estabelece a adoção de estratégias claras, objetivas e eficazes a fim de alcançar uma vantagem competitiva. Adiante, serão abordadas as principais ferramentas utilizadas pelo *marketing* e suas finalidades.

3 ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

A rápida alteração do ambiente externo dificulta a elaboração da estratégia de mercado. Entretanto, de acordo com Kotler (1931), o planejamento formal de estratégias pode ser muito benéfico para as organizações, independente do porte ou tipo de negócio. Dentre os benefícios citados pelo autor, estão: a disposição das informações de forma sistemática, o fortalecimento dos objetivos e políticas da empresa, a elevação do desempenho das equipes e o fornecimento de padrões mais claros de desempenho.

O capítulo anterior identificou alguns dos principais conceitos de estratégia e a importância da elaboração de estratégias claras e objetivas para que a organização se mantenha competitiva. Neste capítulo, serão apresentados os principais modelos de estratégias, utilizadas pelo *marketing*, que colaboram na tomada de decisão. As ferramentas abordadas a seguir auxiliam a elaboração de diagnósticos do ambiente interno e externo à empresa, permitindo a construção de possíveis cenários futuros.

3.1. Análise do ambiente (análise PEST)

A primeira ferramenta abordada será a análise PEST. Essa ferramenta tem como objetivo identificar quatro dimensões de análise ambiental: os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Trata-se de uma ferramenta simples e eficaz, por meio da qual é possível identificar as principais forças externas não controláveis que podem afetar uma organização, promovendo a tomada de decisões diante das ameaças e oportunidades relativas ao ambiente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Para Castor (2000), a análise PEST funciona como um instrumento que tem a finalidade de reduzir os riscos estratégicos em que uma organização pode estar inserida. Oferece melhores resultados quando utilizada em conjunto com outros instrumentos analíticos, como o Modelo das Forças Competitivas de Porter (1986).

Quando utilizada corretamente, a ferramenta permite que o gestor conheça os fatores externos, atuais e futuros, que podem afetar sua organização, permitindo, portanto, que sejam identificadas possíveis oportunidades e ameaças. A análise PEST pode ser utilizada, também, para avaliar o potencial de um novo mercado, já que é possível avaliar o risco que afeta a lucratividade do novo negócio (CASTOR, 2000).

Para Machado (2005), o planejamento estratégico deve ser iniciado com a avaliação do panorama externo, podendo ser superficial ou não, a partir disso, utiliza-se

a análise PEST, buscando avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que interferem ou impactam o negócio. Sendo assim, para usar esse tipo de análise, o gestor precisa reunir informações relevantes acerca do ambiente em que a organização está inserida. De acordo com Castor (2000), tais informações podem ser sintetizadas dentre as listadas a seguir:

- a) Fatores políticos: estabilidade do governo e mudanças prováveis; burocracia; nível de corrupção; política fiscal; regulação da concorrência, entre outros;
- b) Fatores econômicos: informações acerca da taxa de crescimento; taxa de inflação; taxa de juros; evolução do desemprego; nível de renda disponível dos consumidores; políticas fiscais e outros;
- c) Fatores socioculturais: nível de educação; estilo de vida; religião e crenças; taxa de crescimento populacional;
- d) Fatores tecnológicos, por meio dos quais devem ser observados o nível de infraestrutura básica; a taxa de mudança tecnológica; a legislação em matéria de tecnologia; infraestrutura de internet, entre outros.

Existe ainda a análise realizada a partir de outros fatores, como legais, ambientais, éticos e demográficos. No entanto o ideal é respeitar o número de variáveis, pois o excesso ou a falta de informações pode prejudicar o resultado final da análise, no sentido de se perder o foco ou mesmo de se esquecer de uma variável importante.

3.2 Análise SWOT

Outra ferramenta bastante utilizada na elaboração das estratégias de *marketing* é a análise SWOT. Em inglês, a sigla representa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A Análise SWOT, em português FOFA, foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School* (RIBEIRO NETO, 2011), e é um instrumento extremamente útil para a organização do planejamento estratégico. Por meio dessa análise, é possível relacionar o ambiente interno e externo, colaborando com a melhoria no desempenho do negócio, já que tem como finalidade a formulação de estratégias da empresa. A análise permite a identificação das forças e fraquezas do ambiente interno, bem como possíveis oportunidades e ameaças (RIBEIRO NETO, 2011).

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003) confirmam o conceito anterior

definindo a matriz SWOT como um modelo de apoio à decisão a ser empregada com o objetivo de formulação de políticas, sendo a função da ferramenta a de interligar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. O cruzamento dessas informações gera uma matriz, representada pela Figura 3, onde, em cada célula, há a indicação de qual caminho se deve seguir.

Figura 3 - As quatro zonas na matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna		Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes		<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
Pontos Fracos		<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 188).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a matriz SWOT é umas das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. A Figura 3 mostra as quatro zonas representadas na matriz SWOT, as quais surgem a partir da avaliação do ambiente interno e externo. Cada zona revela uma possível situação da organização. O quadrante 1 sugere a criação de políticas de ações ofensivas, por meio do uso das forças e da capacidade da organização, de modo a aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante 4 pode indicar uma fase de crise ou uma área de risco acentuada, revelando a fraqueza da empresa e as possíveis ameaças. O quadrante 2 sugere que as forças da empresa criem obstáculos às ameaças do ambiente externo. Por fim, o quadrante 3 revela as fraquezas da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Nesse sentido, ao utilizar a matriz SWOT, como ferramenta de gestão, a

organização pode aumentar as vantagens obtidas, tendo em vista que a coleta dos dados, referentes ao ambiente interno e externo, deixa a empresa ciente para as possíveis alterações futuras do mercado. (PAIVA e SOUZA *apud* TAVARES, 2010).

As forças e fraquezas mencionadas anteriormente tratam-se da análise interna do ambiente. A análise interna envolve todos os recursos disponíveis da empresa (humanos e não humanos), recursos subutilizados, e envolve também recursos que a organização não possui, mas poderia adquirir. Nesse momento são avaliados ainda os diversos departamentos da organização e todas as atividades desenvolvidas. A análise também conta com o confronto de dados e resultados anteriores, a fim de verificar progressos, regressos ou estagnação. (FEIL e HEINRICHS, 2012 *apud* CHIAVENATO, 2000).

Já as oportunidades e ameaças referem-se à análise do ambiente externo, sobre o qual a organização não possui qualquer controle, podendo apenas realizar um monitoramento. O ambiente externo abrange política, cultura, legislação, oscilações de mercado, dentre outras dimensões. Nesta análise é realizado um estudo dos concorrentes, a fim de obter informações sobre o nível de atuação no mercado e das efetivas ameaças existentes. (FEIL e HEINRICHS, 2012 *apud* CHIAVENATO, 2000).

A seguir Feil e Heinrichs (2012) *apud* Johnson *et al.* (2007) apresentam as principais vantagens da análise SWOT:

- a) Estruturar de forma sintética os fatores das análises internas e externas;
- b) Definir fatores de alta prioridade e/ou potencialidade da gestão da organização;
- c) Criar estratégias focadas em locais importantes pré-determinados, tendo em vista que a análise SWOT apresenta de forma clara e concisa os riscos inerentes e os problemas instaurados para resolver, bem como as vantagens e oportunidades que podem ser exploradas;
- d) Coletar dados e informações bem como elaborar a análise simples, não necessitando de habilidades e treinamentos avançados;
- e) Diminuir custos, pois elimina a necessidade de despesas com treinamentos e pessoal;
- f) Empregar a técnica flexível, permitindo o uso de diversas ferramentas do sistema de informações;
- g) Associar informações quantitativas e qualitativas de várias áreas da organização.

Diante das vantagens das informações obtidas por intermédio da matriz SWOT, pode-se concluir que a ferramenta agrega valor significativo na qualidade do

planejamento estratégico, além de facilitar a aplicação desse método em uma organização (FEIL e HEINRICH, 2012).

Os modelos de análise PEST e SWOT são consideradas ferramentas clássicas da administração do *marketing*, sendo úteis por incentivar o empreendedor a analisar a empresa a partir de várias perspectivas, de forma simples, objetiva e propositiva (NAKAGAWA, 2017).

3.3 Conceito de Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado é outra técnica também utilizada na estratégia de *marketing*, voltada para a criação de programas de ação orientados para o mercado, o cliente e o produto, buscando atender as necessidades e interesses dos consumidores.

Segundo Kotler (1996), o mercado é composto por segmentos distintos e o reconhecimento disso é chamado de segmentação de mercado, o que consiste em compradores com diversas necessidades, estilos de compra e respostas às variações na oferta. O autor afirma que nenhuma oferta ou enfoque do mercado irá abranger e satisfazer a todos os compradores. Dessa forma, cada segmento de mercado apresenta uma oportunidade diferente. Caberá à organização estudar as oportunidades que cada setor oferece no mercado antes de definir seu posicionamento.

A oportunidade para segmentar um mercado surge quando há diferenças entre as necessidades e desejos dos consumidores ou entre suas atitudes e predisposições em relação às ofertas disponíveis no mercado (ALVES, 2006 *apud* HOOLEY, 2005). Para o estudioso, "um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares" (ALVES, 2006, *apud* KOTLER, 2002).

Portanto a segmentação de mercado consiste em dividir mercados em grupos de clientes potenciais que possuam necessidades e características homogêneas os quais certamente terão comportamentos de compra equivalentes (ALVES, 2006 *apud* WEINSTEIN, 1995). Outra definição afirma que segmentação de mercado funciona como um processo de divisão de um grande mercado e produto ou serviços por grupos menores, internamente homogêneos (LIMA *et al.* *apud* ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Quanto aos benefícios gerados pela segmentação de mercado, destacam-se a especialização de um produto ou serviço no mercado alvo, com um preço apropriado e competitivo, permitindo ainda filtrar os canais de distribuição, de modo a simplificar a

divulgação do produto ou do serviço. A segmentação também viabiliza a diminuição da concorrência em relação ao *marketing* de massa, que engloba todos os mercados (LIMA *et al.* KOTLER, 2000).

Para Hooley e Graham (1996), existem três premissas básicas na segmentação como abordagem para o marketing:

- a) os consumidores são diferentes entre si em alguns aspectos, que podem ser usados para fragmentar o mercado total. Segundo os autores o mecanismo para determinar se uma diferença específica é aproveitável ou não para a segmentação está no grau em que estas diferenças estão relacionadas a comportamentos divergentes ou a sensibilidade a combinações diferentes do mix de marketing.
- b) utilizar características mensuráveis que permitem estimar o valor potencial do mercado alvo, a fim de tomar a melhor decisão, pois possibilita a avaliação da atratividade do segmento e os pontos fortes atuais ou potenciais que a empresa dispõe para atender a um determinado segmento.
- c) selecionar segmentos que estejam isolados do restante do mercado permite que estes sejam visados como uma oferta de mercado diferenciada. A escolha de segmentos não distintos, não formarão um alvo preciso para os esforços de marketing da empresa.

Os autores Hooley e Graham (1996) concluem que para qualquer esquema de segmentação seja válido, necessita apresentar as características descritas acima.

3.3.1 Tipos de Segmentação

De acordo com Kotler (1996) os especialistas em marketing dividem o mercado em segmentos. Tais segmentos devem ser fundamentados em variáveis geográficas, demográficas ou psicográficas. O Quadro 1 interliga grande parte das variáveis relevantes, utilizadas na segmentação de mercado.

Quadro 1 – Tipos de Segmentação de Mercado

	Geográfica
Região	Pacífico, Montanhas, Central-Norte Ocidental, Central-Sul Ocidental, Central-Norte Oriental, Central-Sul Oriental, Atlântico-Sul, Atlântico Setentrional, Nova Inglaterra
Porte de cidade ou região metropolitana	Menos de 4 999; de 5 mil a 19 999; de 20 mil a 49 999; de 50 mil a 99 999; de 100 mil a 249 999; de 250 mil a 499 999; de 500 mil a 999 999; de 1 milhão a 3 999 999, e acima de 4 milhões
Densidade	Urbana, suburbana, rural
Área	Norte, Sul
	Demográfica
Idade	Abaixo de 6, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64 e acima de 65
Tamanho da família	1 a 2, 3 a 4, mais de 5
Ciclo de vida da família	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho mais novo com menos de 6 anos; jovem, casado, filho mais novo com 6 ou mais anos; adulto, casado, com filhos; adulto, casado,

Para o autor, os mercados industriais normalmente são segmentados de acordo com variáveis, tais como os usuários finais, necessidades dos clientes, taxa de utilização, sensibilidade aos fatores de marketing e localização geográfica. É possível, ainda, descobrir novas variáveis e combinações de segmentação permitindo que a organização explore novas oportunidades.

3.3.1.1 Segmentação Geográfica

Kotler (1996) define segmentação geográfica como uma variável de segmentação em que o mercado é fracionado com o objetivo de atender a critérios geográficos (nações, estados, municípios, cidades etc.). A organização entende que os potenciais de mercado e os custos variam de acordo com as localizações dos mercados, determinando aqueles mercados geográficos que têm potencial para oferecer maiores benefícios.

Lamb (2004) define segmentação geográfica como a separação por região do país ou do mundo, tamanho de mercado, densidade de mercado ou clima. O autor menciona também a existência de uma segmentação geodemográfica, que se trata de um complemento da segmentação geográfica, com a finalidade de examinar características singulares a localidades específicas, podendo ser bairros ou ruas. Segundo Lamb (2004, p.216):

A segmentação geodemográfica agrupa clientes em categorias de estilo de vida próximas. Ela combina segmentação geográfica, demográfica e de estilo de vida. A segmentação geodemográfica ajuda os profissionais de marketing a desenvolver programas voltados a clientes que vivam em regiões geográficas pequenas, como bairros, ou tenham estilos de vida e características demográficas muito específicas.

Dessa forma, pode-se concluir que a segmentação geográfica divide as regiões onde se torna possível a atuação da organização, já a segmentação geodemográfica identifica singularidades em regiões menores, permitindo informações mais específicas dos consumidores, bem como da área geográfica. Estudadas em conjunto, as duas variáveis possibilitam maior exatidão nas análises, prevenindo possíveis erros na escolha da estratégia (ALVES, 2006).

3.3.1.2 Segmentação Demográfica

A segmentação demográfica é bastante utilizada para a separação dos grupos mais significativos presentes no mercado. Segundo Kotler (1996), ela pode ser dividida

em idade, sexo, tamanho da família, renda, profissão, instrução, ciclo de vida da família, religião, nacionalidade ou classe social.

Segundo Lamb (2004, p.209):

Os mercados são segmentados com base em variáveis demográficas porque elas estão amplamente disponíveis e, normalmente, relacionam-se com o comportamento de compra dos consumidores. Algumas variáveis de segmentação demográfica são idade, sexo, renda, etnia e ciclo de vida familiar.

Para Kotler (2002, p.285):

As variáveis demográficas são bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes. Uma das razões para isso é que as necessidades, os desejos e os índices de utilização dos consumidores estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos, é necessário voltar para as características demográficas para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado.

As variáveis mais utilizadas na segmentação demográfica estão descritas abaixo (ALVES; CARMO, 2006 *apud* COBRA, 1997):

- a) Idade e ciclo de vida do consumidor: a organização precisa ser capaz de atender as necessidades de seus clientes, portanto é importante considerar a mudança de idade, bem como o ciclo de vida, já que os desejos e as capacidades são passíveis de mudanças com o tempo.
- b) Sexo: existem produtos que são específicos para homens e mulheres, por exemplo, setor de vestuário, produtos cosméticos, revistas, entre outros.
- c) Renda: prevê os consumidores com maior renda para determinado produto. No entanto existem compradores com renda baixa que podem passar a comprar produtos de alto valor, assim como existem pessoas com alto poder aquisitivo que podem passar a comprar produtos de baixo poder aquisitivo.
- d) Classe social: os consumidores têm preferência por escolher determinados produtos (carros, roupas, lazer, entre outros) de acordo com sua classe social (SOUZA *apud* KOTLER,1998). Sabendo disso, a organização elabora produtos e serviços direcionados para classes sociais específicas, garantindo

assim sua parcela de lucros (SOUZA, 2013).

3.3.1.3 Segmentação Psicográfica

Segundo Kotler (2002), na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

A segmentação psicográfica pode ser dividida de acordo com as características do indivíduo, tais como, estilo de vida, personalidade, motivos de compra e conhecimento, além de utilização do produto. O estilo de vida trata da forma como cada indivíduo ou grupo se posiciona em relação ao consumo, ao trabalho e à diversão. Dessa forma, as organizações buscam conhecer cada grupo de estilo de vida.

A personalidade se refere às particularidades da marca (imagem e conceito de marca) desenvolvidas para sensibilizar personalidades correspondentes de consumidores (imagens pessoais, conceitos pessoais). Já os valores são compostos pelos valores centrais e crenças que estabelecem o comportamento e as atitudes de consumo. Para Kotler (2000), o comportamento de compra do consumidor pode ser influenciado pelo apelo direcionado ao íntimo das pessoas.

Kotler (2002) destaca ainda que indivíduos dentro do mesmo grupo demográfico podem apresentar características muito distintas.

3.3.1.4 Segmentação Comportamental

De acordo com Kotler (2002, p. 289):

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. [...] Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado.

A segmentação comportamental é subdividida em:

- a) Segmentação por ocasião: auxilia a aumentar a utilização dos produtos.
- b) Busca de benefícios: busca quais são as vantagens que os consumidores mais almejam, o tipo de cliente que procura essa vantagem e qual mercado oferece esse benefício.
- c) Condição do usuário: usuários, não usuários, potenciais usuários.

Para os autores Kotler e Keller (2006), o comportamento do consumidor sofre

maior influência de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Dentre eles, no entanto, o que mais exerce influência é o fator cultural (DINIZ, 2014 *apud* KOTLER & KELLER, 2006).

Esse tipo de segmentação possibilita que a organização diferencie as principais características dos seus clientes, bem como o nível de fidelidade à marca, possibilitando a descoberta dos pontos fortes e fracos da marca, de modo a permitir alteração de estratégias, com o objetivo de atrair clientes que consomem outras marcas. A segmentação comportamental permite ainda que o gestor identifique as razões básicas pelas quais os consumidores são levados a comprar determinados produtos, dividindo, assim, os grupos de compradores com base em conhecimentos de dado produto e em sua atitude em relação a esse último, seja essa atitude vinculada à frequência de compra ou à qualidade do que pode adquirir (DINIZ, 2014 *apud* KOTLER; KELLER, 2000).

3.4 Conceito de posicionamento de mercado

Após a realização da segmentação dos mercados, por meio da qual a empresa já selecionou o perfil dos consumidores que deseja conquistar, a próxima etapa é descobrir o que esses clientes esperam e/ou desejam. A seguir será abordado o conceito de posicionamento de mercado. Posicionamento de mercado trata-se do processo de diferenciar uma empresa ou um produto de seus competidores a partir de proporções reais - produtos ou valores corporativos que possuam relevância para o cliente - de forma que a empresa ou produto consiga a preferência no mercado (NINÕ, 2003 *apud* DIMINGO, 1988).

Ninõ (2003) ressalta ainda que o processo de posicionamento de mercado tem início quando a organização identifica e seleciona um mercado ou segmento de mercado que possua um negócio em potencial, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser alcançada uma estratégia competitiva. Nesse sentido, Dimingo (1988) afirma que a organização precisa compreender o que o mercado está pedindo, bem como o que ele necessita; determinar as forças e fraquezas da própria empresa e de seus concorrentes e melhorar suas habilidades no que diz respeito a oferecer aquilo que o mercado busca (e ofertar um produto ou serviço ainda melhor que o da concorrência).

Kotler (1996) confirma a ideia anterior quando define posicionamento como o

ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização de forma que ocupem um lugar diferenciado e apreciado nos pensamentos dos consumidores. De outro modo, o posicionamento é o esforço realizado pela empresa para conseguir se diferenciar dos seus concorrentes, a fim de conseguir se tornar singular em determinado segmento de mercado (AZEVEDO, 2007).

3.4.1 Tipos de posicionamento

Ninõ (2003) afirma que, para a organização, interessa apenas eleger algumas diferenças que atendam os desejos do mercado-alvo e o sensibilize, de forma que consiga adquirir a preferência dos consumidores no momento da compra do produto ou serviço oferecido.

Na construção de uma estratégia de posicionamento, podem ser usadas diversas bases alternativas. (NINÕ, 2013 *apud* WIND, 1982, TOLETO e HEMZO, 1991, KOTLER, 1998) elabora seis tipos de estratégias de posicionamento do produto no respectivo segmento de mercado:

- a) Posicionamento baseado em atributos específicos do produto –baseado no desempenho do produto e em alguns atributos específicos, tangíveis e abstratos;
- b) Posicionamento com base em benefícios, necessidades ou solução de problemas: indica não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que eles representam;
- c) Posicionamento com base em ocasiões específicas de uso: indica o produto como o mais adequado para ser usado em uma situação específica;
- d) Posicionamento por categoria de usuário: relaciona o produto a uma determinada categoria de usuário, baseado em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida, entre outras; são criadas categorias como individualistas, preocupados com saúde, modernos, práticos, saudosistas, ecologistas e outras;
- e) Posicionamento contra outro produto: compara, de forma implícita ou explícita, o produto ou marca a um concorrente, com o objetivo de facilitar a compreensão do posicionamento ou apresentar-se como uma alternativa melhor que o concorrente;

f) Dissociação de classe de produto: mais utilizada no caso de novos produtos, quando se deseja destacar as diferenças de características entre ele e os demais.

4 EVOLUÇÃO DAS ACADEMIAS NO BRASIL

4.1 Contextualização Histórica

Antes mesmo do surgimento das civilizações, o ser humano necessitava realizar atividades corporais para garantir sua sobrevivência. Tais atividades, como a caça, defesa contra ataques, entre outras, exigiam certo preparo físico por parte do indivíduo. Com o passar do tempo e a evolução das civilizações, a prática de atividades físicas assumiu papéis diferenciados (FLORES, 2015).

Nesse sentido, a utilização dos movimentos corporais passou de um elemento natural e de necessidade de ajuste ao meio para um processo sistematizado, formado com fins de alcançar objetivos diversos. O ser humano criou e sistematizou padrões e ações corporais que viabilizaram tratar e trabalhar as atividades corpóreas de acordo com as necessidades e/ou interesses das pessoas, sozinhas ou em grupo (FLORES, 2015).

Estudos históricos revelam que as atividades físicas executadas na antiguidade, serviram de base para a evolução das ginásticas. Desde as atividades como caça, pesca, lutas, diversão, danças e representações culturais, o ser humano identificou o potencial de suas capacidades físicas como força, resistência, rapidez e equilíbrio, passando a utilizá-las em benefício próprio (CARVALHO, 2009).

Na antiguidade, especialmente no Oriente, a prática de atividades físicas surgiu de diversas formas, tais como: natação, remo, luta, tiro com arco, entre outras. Tais modalidades estavam presentes em jogos, rituais religiosos e preparações de guerra em geral. Na Grécia, surgiu o referencial de beleza humana, constatado em diversas obras de arte, sendo a prática de exercício físico bastante valorizada (NORONHA, 2007).

Já na idade média, houve um período de estagnação das práticas de atividades físicas, uma das principais causas disso foi a queda de Roma, o fim dos Jogos Olímpicos, o medo causado pelas guerras e a propagação do Cristianismo, que pregava o abandono do trabalho corporal para a salvação da alma. Durante essa fase, não houve, portanto, evolução dos conhecimentos relacionados às atividades físicas. Apenas na era do Renascimento, movimento marcado pela busca de novos conhecimentos científicos e culturais, as práticas de atividades físicas voltaram a ser valorizadas (CAPINUSSÚ, 2005).

A Idade Contemporânea foi marcada pela introdução de exercícios livres, com halteres de madeira, bolas e passos de dança, os quais passaram a ser também difundidos dentro das escolas (GUIMARÃES, 2007). Nesse período, a ginástica foi sistematizada e influenciada por vários educadores. Países como Alemanha, Suécia e França foram os principais centros culturais da época (MALTA, 1998).

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pelo crescimento das academias de ginástica no mundo, inclusive no Brasil, onde houve a valorização da prática regular de exercícios físicos a fim de melhorar e manter uma vida saudável (PEREIRA, 1988).

Dessa forma, pode-se verificar, por meio desta breve trajetória histórica, que a atividade física vem sofrendo aprimoramentos desde o seu surgimento e que percorre a história da humanidade em diversas fases, desde a antiguidade até os dias atuais. Além disso, verificou-se que as atividades físicas são usadas pelos seres humanos conforme sejam as suas necessidades e objetivos. A seguir iremos abordar as características do atual mercado das academias de ginástica e de musculação.

4.2 Caracterização do mercado

De acordo com um levantamento realizado pela Associação Brasileira de Academias (ACAD), no ano de 2014, existiam, aproximadamente, 8 milhões de alunos matriculados em 33.157 academias no Brasil, as quais movimentavam cerca de R\$ 2,5 bilhões.

Ainda de acordo com a ACAD, o Brasil figurava como sendo o segundo país com maior número de academias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Além disso, o Brasil estava entre os 18 países com maior número de academias por habitante, de acordo com um levantamento realizado pelo *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA), em 2015.

Essa mesma Associação, ACAD, ainda afirma que o mercado brasileiro de academias de ginástica e de musculação teve um crescimento contínuo entre os anos de 2010 e 2014, havendo um aumento de mais de 50% no número de academias. Dentre as causas para esse aumento, está a busca por uma melhor qualidade de vida, saúde e bem-estar, que vem atraindo diversos tipos de público para as academias.

Outro ponto destacado na pesquisa realizada pela ACAD é que houve um aumento no número de empresas que realizam convênios com as academias, oferecendo planos com descontos aos colaboradores ou até mesmo ofertando o pagamento do valor

total do plano. Existem também empresas que constroem academias em suas instalações, algumas em parceria com marcas já estabelecidas no mercado e preparadas para oferecer o serviço. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto *Great Place to Work*, em 2012, das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 31% possuía espaço para a prática de atividades físicas; 37% ofereciam benefícios para os colaboradores praticarem atividades físicas e 92% oferecia alguma ação vinculada à prática de atividade física coletiva.

Diante do exposto, pode-se observar que o mercado das academias de ginástica e de musculação no Brasil está em crescimento e possui grande capacidade de gerar distribuição de renda. Nesse mercado, segundo a ACAD, há envolvimento de vários segmentos como arquitetura, engenharia, mobiliário, decoração, professores de educação física, administradores, recepcionista, entre outros.

Apesar desse contexto de crescimento, o mercado das academias de ginástica e musculação ainda enfrenta alguns obstáculos que precisam ser superados. Dentre esses obstáculos a IHRSA cita:

- a) A falta de regulamentação do setor, que favorece a informalidade, gerando uma concorrência desleal, com preços bem abaixo dos praticados no mercado;
- b) O aparecimento de academias em condomínios, clubes sociais e esportivos. Além disso, o Estado atua em alguns mercados como concorrente, com academias subsidiadas;
- c) A elevada carga tributária, a qual nem todos pagam e prejudicam as empresas que atuam formalmente.
- d) A baixa importância dada por grande parte da população à realização de atividade física, a qual faz surgir três fatos que prejudicam o setor: a maioria da população não frequenta academia; o público desse mercado é volátil, gerando sazonalidade da demanda; o público está disposto a pagar apenas uma porcentagem pequena da sua renda com atividade física.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo multicaso de natureza qualitativa, considerando que o levantamento de dados foi aplicado em um grupo de academias de ginástica e de musculação localizadas em Fortaleza, Ceará, a fim de compreender e interpretar quais ações e estratégias as organizações utilizam para se manterem competitivas no mercado em que atuam. Quanto ao seu objetivo, ela é descritiva, tendo em vista que foram retratadas as características das oito academias.

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário, utilizado em oito academias de ginástica e musculação de Fortaleza/Ce, o qual divide-se em 8 partes: características da empresa, características do gerente/administrador, rivalidade entre os concorrentes no próprio setor, ameaça de novos entrantes no setor, poder dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder dos clientes e estratégias competitivas genéricas. O mesmo encontra-se apenas ao final do trabalho (Apêndice A).

O questionário aplicado foi elaborado pelo autor Claudio Weissheimer Roth, em sua dissertação de mestrado que teve como tema “A Competitividade das Academias de Ginástica e Musculação de Santa Maria - RS”, onde foram realizadas algumas adaptações para alcançar o objetivo deste trabalho.

O questionário utilizou perguntas fechadas, de múltipla escolha, contudo o respondente poderia justificar suas respostas ou declarar outra resposta que não estivesse elencada nas opções. O questionário foi respondido por proprietários ou gerentes administrativos, aplicado pessoalmente e através de formulário *on-line* enviado por e-mail.

Vale ressaltar que, o objetivo inicial era alcançar um quantitativo entre 15 e 20 academias, a fim de obter uma amostra mais significativa e que representasse melhor a realidade das academias de Fortaleza - CE. No entanto, devido a dificuldade de acesso e de retorno dos gestores/administradores, a amostra incluiu apenas 8 academias. Os dados foram tabulados e organizados em tabelas e gráficos, com auxílio da planilha eletrônica *Excel*, a fim de facilitar a visualização dos resultados. A interpretação e análise dos resultados obtidos a partir dos dados coletados com as entrevistas, serão descritas no próximo capítulo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, a partir de questionário aplicado junto aos gestores de 8 academias de Fortaleza/Ce. O questionário foi composto por 43 perguntas fechadas, abordando aspectos como características das empresas e de seus gerentes/proprietários; além das cinco forças competitivas: novos entrantes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e rivalidade dentro do setor - que permitem verificar se as empresas analisam seu ambiente externo e interno, conforme ensina o Modelo de Porter. As questões também buscaram verificar se as empresas utilizam as ferramentas de marketing, como a análise SWOT, a análise PEST e a segmentação de mercado.

Os dados da pesquisa foram examinados por meio de uma análise descritiva, a partir de tabelas, com a finalidade de verificar o comportamento e as características das empresas visitadas. Vale salientar que os resultados aqui apresentados devem ser entendidos apenas como descritivos em relação à amostra utilizada, não se prestando, portanto, a uma análise inferencial, uma vez que o quantitativo amostral, utilizado neste trabalho, não representa, quantitativamente, o universo de academias de ginástica do município de Fortaleza.

6.1 Características das empresas

Primeiro são apresentados os resultados referentes aos questionamentos sobre as principais características das empresas analisadas. As Tabelas de 1 a 14 apresentam as respostas associadas às seguintes questões: motivos que levaram a criação da academia de ginástica; quantidade de proprietários e funcionários; localização do estabelecimento; número médio mensal de clientes; evolução de faturamento relativo ao último período; quantos e quais tipos de serviços são oferecidos; forma de administrar; classificação fiscal e vinculação a alguma organização de classe/sindicato; quais as prioridades na administração; avaliação dos principais desafios enfrentados pela empresa.

Ressalta-se que a lista com a identificação das oito academias de ginástica e musculação encontra-se apenas ao final do trabalho (Apêndice B), contendo a localização e telefone para contato.

O quadro 1 revela que, dentre os motivos que incentivaram os proprietários a criarem a empresa, o conhecimento adquirido anteriormente no setor foi citado por 5 dos gestores pesquisados. Somente 2 gestores afirmaram ter aceitado iniciar o empreendimento pelo fato de terem verificado uma oportunidade. Além disso, verificou-se que apenas a Greenlife Academia realizou algum tipo de pesquisa e executou planejamento antes de iniciar o negócio.

Quadro 1 - Motivos que levaram à criação da empresa

Motivos	Empresas
Conhecimento Prévio do Setor	Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, C4 Fitness e Podium
Empreendedorismo	-
Pesquisa e Planejamento	Greenlife Academia
Oportunidade de Negócio	Sthetic Life e Mega Life
Falta de Opção de Trabalho	-
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Ao se analisar o quadro 2, pode-se verificar o comportamento do tempo de atuação das empresas pesquisadas. Os resultados revelam que o aspecto tempo de mercado e tradição parece não apresentar uma relevância considerável para os entrevistados, tendo em vista que apenas 3 empresas atuam há mais de 19 anos no mercado. As demais empresas analisadas apresentam, no máximo, 10 anos de existência, indicando que há uma predominância de empresas jovens dentro da amostra pesquisada.

Quadro 2 - Tempo de atuação da empresa

Motivos	Empresas
Mais de 01 ano	Mega Life
De 01 a 05 anos	Greenlife

De 06 a 10 anos	Sthetic Life, C4 Fitness e Central do Corpo
De 11 a 19 anos	-
Mais de 19 anos	Fort Física, Max Forma e Podium

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 3 apresenta o número de proprietários das empresas pesquisadas. Verificando os resultados obtidos, pode-se concluir que mais de 80% das empresas pesquisadas são administradas por uma ou, no máximo, duas pessoas. Destaca-se ainda que a maioria dos proprietários das empresas em análise não executa planejamento, conforme evidenciado na Tabela 1.

Quadro 3 - Número de proprietários da empresa

Motivos	Empresas
01 proprietário	Fort Física, C4 Fitness, Max Forma e Podium
02 sócios	Sthetic Life e Mega Life
03 sócios	-
Mais de 03 sócios	Central do Corpo e Greenlife

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 4 aponta o número de funcionários das empresas. De acordo com os critérios estabelecidos, para comércio e serviços, pelo Estatuto do SEBRAE, as microempresas são aquelas empresas com até 09 empregados; pequenas empresas são aquelas empresas que possuem entre 10 e 49 empregados; médias são aquelas que dispõem entre 50 e 99 empregados; e grande, aquelas com mais de 100 empregados. Diante dessas informações, pode-se verificar que todas as academias pesquisadas são classificadas como micro e pequenas empresas.

Quadro 4 - Número de funcionários da empresa

Motivos	Empresas
----------------	-----------------

Nenhum	-
De 01 a 05 funcionários	Sthetic Life, Fort Física e Podium
De 06 a 10 funcionários	C4 Fitness e Mega Life
De 11 a 19 funcionários	-
Mais de 19 funcionários	Max Forma, Central do Corpo e Greenlife

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 5 apresenta dados relativos à localização das academias de ginástica analisadas. Percebe-se que 5 empresas localizam-se em bairro distante do centro, e 3 empresas localizam-se em bairro próximo ao centro.

Quadro 5 - Localização da empresa

Motivos	Empresas
Centro	-
Bairro próximo ao centro	Fort Física e Central do Corpo
Bairro distante do centro	Sthetic Life, C4 Fitness, Max Forma, Greenlife, Podium e Mega Life

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 6 - Número médio de clientes da empresa

Motivos	Empresas
Menos de 100	-
De 101 a 200	Sthetic Life e Fort Física
De 201 a 300	C4 Fitness, Podium e Mega Life
Mais de 300	Max Forma, Greenlife

	e Central do Corpo
--	--------------------

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Nesse contexto, é interessante destacar que as empresas menores podem e devem elaborar vantagens sobre seus concorrentes maiores, tendo em vista que por atenderem um público menor, é possível criar e manter vínculo com seus clientes, buscando atender suas necessidades mais específicas, de modo a oferecer produtos e/ou serviços customizados.

O quadro 7 expõe a evolução do faturamento relativo ao último período, auxiliando na identificação da atratividade das academias de ginástica e musculação pesquisadas.

Quadro 7 - Evolução do faturamento da empresa (%)

Motivos	Empresas
Negativo até 05	Sthetic Life, C4 Fitnes e Podium
Negativo maior 05	Fort Física
Igual	Max Forma e Mega Life
Positivo até 05	Central do Corpo e Greenlife
Positivo maior 05	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Do total de empresas pesquisadas, 4 apresentaram uma evolução negativa dos seus faturamentos, 2 mantiveram seu faturamento e apenas 2 obtiveram evolução de até 5% em seu faturamento.

Quadro 8 - Modalidades de serviços oferecidos pela empresa

Motivos	Empresas
Até 02	Podium
De 03 a 04	-
De 05 a 06	Sthetic Life, Fort Física

	e C4 Fitness
Mais de 06	Greenlife, Max Forma, Central do Corpo e Mega Life

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 8 indica a quantidade de modalidades de serviços oferecidos pelas academias de ginástica e de musculação que responderam a pesquisa. Podemos observar que 7 empresas oferecem aos seus clientes, no mínimo 5 tipos de modalidades de serviços, enquanto apenas 1 empresa oferece somente o serviço de musculação.

É interessante destacar que as modalidades de serviços oferecidos pelas academias analisadas são bastante semelhantes. Dentre as modalidades de serviços mais adotadas pelas academias estão o PUMP, JUMP, STEP e LOCALIZADA. Apenas 3 academias oferecem acompanhamento funcional e avaliação nutricional como atividades diferenciadoras.

Dessa forma, pode-se verificar que, de modo geral, as academias analisadas não possuem serviços que as diferenciem entre si, caracterizando-se, portanto, como empresas que ofertam serviços similares. No entanto algumas parecem estar buscando algo que as posicione de forma diferenciada no mercado, obtendo alguma vantagem competitiva, uma vez que parte delas está ofertando os serviços de avaliação funcional e nutricional.

Quadro 9 - Forma de Administração da empresa

Motivos	Empresas
Familiar com profissionais	Fort Física, Mega Life, Max Forma, C4 Fitness e Central do Corpo
Familiar sem profissionais	Podium
Profissionais	Greenlife
Outro	Sthetic Life

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 9 indica a forma de administração das empresas em análise. Por meio dos dados acima, pode-se verificar que 6 das academias analisadas possuem característica familiar. É importante destacar que a maioria das academias de ginástica e musculação visitadas ainda possui forte influência de seus fundadores e parentes, podendo afetar decisões importantes.

Quadro 10 - Prioridades na administração da empresa

Motivos	Empresas
Problemas Internos	Fort Física, C4 Fitness e Podium
Ambiente Externo	-
Ambos	Sthetic Life, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife e Mega Life
Outros	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 10 trata das prioridades da administração da empresa. Nota-se que 5 empresas afirmam haver preocupação com problemas internos além de outros relacionados ao ambiente externo. As outras 3 empresas declararam que suas prioridades estavam relacionadas a problemas internos.

De acordo com Porter (1993), tanto a análise do ambiente interno, buscando melhorias do ponto de vista operacional, como a análise do ambiente externo, procurando avaliar o grau de incertezas para a elaboração de uma estratégia adequada, são fundamentais para alcançar um bom desempenho empresarial.

Quadro 11 - Importância dos desafios enfrentados pela empresa

Motivos	Empresas
Novos entrantes	-
Exigências clientes	Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life

Novos serviços	-
Forte concorrência	C4 Fitness e Max Forma
Poder fornecedores	-
Ação Governamental	Sthetic Life e Fort Física

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 11 apresenta alguns dos desafios mais relevantes enfrentados pelas empresas. Do total de empresas pesquisadas, 4 afirmam que a dificuldade mais pertinente é a de lidar com as exigências dos clientes, enquanto 2 declararam ser a forte concorrência, já as outras 2 afirmaram ser a ação governamental.

No referencial teórico, foi abordado o Modelo de Competitividade de Porter (1986), por meio do qual o estado de competição em um setor é definido por cinco forças competitivas, que são os cinco desafios apontados anteriormente. Dessa forma, identificar tais forças é de extrema relevância para a organização, tendo em vista que aquelas servirão como base para a formulação estratégica. Através da pesquisa foi possível perceber que a maioria das empresas analisadas têm preocupação com essas variáveis e procuram elaborar planos para se manterem competitivas.

6.2 Rivalidade entre concorrentes no próprio setor

Os quadros a seguir irão auxiliar na análise da variável denominada rivalidade entre os concorrentes existentes no setor, considerando os diferentes fatores propostos por Porter (1986): o número de concorrentes com características similares, o grau de intensidade, a estrutura e os fatores determinantes da concorrência, as técnicas de competição mais utilizadas, o acompanhamento da performance dos concorrentes e as diferentes barreiras impostas à saída dos competidores.

A presença de concorrentes, dentro da amostra de academias pesquisadas, que apresentam o mesmo porte e uma oferta de serviços similar é observada na Tabela 12. Do total de academias que responderam o questionário, 7 (87,50%) afirmaram que existem outras empresas com características semelhantes à sua, tornando a competição ainda mais intensa e acirrada pela conquista do cliente. Apenas 1 (12,50%) afirmou não existir concorrentes com características semelhantes.

Quadro 12 - Concorrentes com características semelhantes

Motivos	Empresas
Sim	Sthetic Life, Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Não	C4 Fitness

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 13 apresenta a quantidade de empresas semelhantes que atuam no mercado de acordo com a percepção das entrevistadas. Verificou-se que 4 empresas responderam que existem até 5 academias com características similares às suas. As outras 4 responderam que existem entre 11 a 15 empresas com características semelhantes. Considerando estes resultados, pode-se afirmar que a competição é intensa, restando apenas a precificação como diferenciação. Conclui-se ainda que a ausência de maior diferenciação é a causa para a forte rivalidade entre os concorrentes, tendo em vista que competem com serviços similares diretamente no mesmo mercado.

Quadro 13 – Quantidade de empresas semelhantes atuantes

Motivos	Empresas
Até 05	Sthetic Life, C4 Fitness, Central do Corpo e Greenlife
De 06 a 10	-
De 11 a 15	Fort Física, Max Forma, Podium e Mega Life
De 16 a 20	-
Mais de 20	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 14 informa se a empresa realiza ou não um acompanhamento do desempenho da sua concorrência. Do total de empresas abordadas, 7 responderam que

realizam tal acompanhamento, sendo este feito por intermédio de informações fornecidas pelos próprios clientes dos concorrentes, pela propaganda realizada pela concorrência e pelos serviços oferecidos por outras empresas.

Quadro 14 - Acompanhamento do desempenho da concorrência

Motivos	Empresas
Sim	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness, Max Forma, Greenlife, Mega Life e Central do Corpo
Não	Podium

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 15 revela a percepção das empresas pesquisadas quanto ao nível de intensidade da concorrência existente no mercado. Todas as empresas afirmam que o nível de concorrência é alto. De acordo com Kotler (1999), o atendimento de um mesmo público alvo, utilizando o mesmo *mix* de *marketing* gera essa alta competitividade. Portanto pode-se concluir que o posicionamento competitivo das empresas analisadas não está sendo suficiente, o que revela a necessidade da criação de um diferencial que seja perceptível ao cliente.

Quadro 15 - Grau de intensidade da concorrência existente

Motivos	Número de Empresas
Muito Alta	-
Alta	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness, Max Forma, Greenlife, Mega Life, Central do Corpo e Podium
Média	-
Baixa	-
Muito Baixa	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

A seguir, serão abordados os resultados referentes aos fatores propostos por Porter (1986) que determinam a intensidade da rivalidade entre as empresas. Entre as academias pesquisadas, 5 delas afirmam ser a quantidade de empresas com características similares que justifica a concorrência acirrada. As outras 3 afirmaram ser os altos custos fixos assumidos.

Quadro 16 - Fatores que determinam a intensidade da concorrência

Motivos	Número de Empresas
NE Numerosos em Equilíbrio	C4 Fitness, Max Forma, Greenlife, Podium e Mega Life
CL Crescimento Lento	-
CF Custos Fixos Altos	Sthetic Life, Fort Física e Central do Corpo
AD Ausência de Diferenciação	-
CA Capacidade ampliada de oferta	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 17 - Tática mais utilizada pela concorrência

Motivos	Empresas
Guerra de preços	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness, Central do Corpo, Podium e Mega Life
Gastos de propaganda	Max Forma e Greenlife
Novos serviços	-
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 17 relaciona as táticas mais utilizadas pelas concorrentes academias pesquisadas. De acordo com 6 empresas pesquisadas, a tática mais utilizada pela

concorrência é a guerra de preços. Os gastos com propagandas foram mencionados pelas demais academias entrevistadas. Dessa forma, pode-se concluir, a partir dos dados obtidos, que a intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes gera uma constante busca por novos clientes, por meio das táticas mencionadas acima.

Quadro 18 - Estrutura da concorrência

Motivos	Número de Empresas
Muitas em equilíbrio	Sthetic Life, Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium, C4 Fitness e Mega Life
Poucas em equilíbrio	-
Muitas pequenas	-
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 18 revela a percepção dos administradores das academias pesquisadas em relação à estrutura da concorrência. Conforme pode-se observar, 100% das empresas respondentes afirmaram que o setor é composto por muitos concorrentes e que estes são bem equilibrados, ou seja, essas empresas são próximas em porte e poder. De acordo com Porter (1986), quando existe concorrência numerosa e bem equilibrada, a rivalidade aumenta.

Quadro 19 - Fatores determinantes da inibição da saída

Motivos	Empresas
Ativos especializados	Sthetic Life
Custo de saída altos	Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Barreiras emocionais	C4 Fitness
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Segundo Porter (1986, p.37):

Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividade mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.

O quadro 19 revela os fatores apontados pelas empresas pesquisadas que são mais relevantes no que se refere à indução de saída do setor. De acordo com 6 empresas, o fator mais considerável é o alto custo de saída. Apenas uma academia considerou que o fator determinante são os ativos especializados e a outra apontou as barreiras emocionais.

6.3 Ameaça de novos entrantes

Para as empresas que participaram do estudo, 6 consideram que as barreiras para a entrada de novos concorrentes são médias, enquanto 1 delas consideram que existem altas barreiras, conforme apresentado no quadro 20.

Quadro 20 - Restrição à entrada de novos concorrentes

Motivos	Número de Empresas
Muito alta	-
Alta	Max Forma
Média	Fort Física, C4 Fitness, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Baixa	-
Muito baixa	Sthetic Life

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Entre os vários fatores que podem determinar a inibição da entrada de novos participantes em um ramo da economia, está a necessidade de se ter uma grande quantia de capital, citado por 7 das empresas entrevistadas, para se iniciar um empreendimento,

conforme quadro 21.

Quadro 21 - Fatores determinantes para a inibição da entrada

Motivos	Número de Empresas
Serviço de baixo custo	Central do Corpo
Necessidade de capital	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness, Max Forma, Greenlife, Podium, Mega Life
Serviços diferenciados	-
Custos iniciais de mudança	-
Exigência governamental	-
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 22 apresenta os dados referentes às habilidades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas para sustentar suas posições no mercado. Metade das empresas respondentes afirmou que a experiência adquirida no setor é a habilidade mais relevante para manter a sua posição. Em relação à capacidade de manter os preços competitivos, 2 das empresas afirmaram possuir essa habilidade a fim de dificultar a entrada de novos concorrentes. As demais apontaram a capacidade de oferecer novos serviços como fator mais relevante utilizado para sustentar a posição no mercado.

Quadro 22 - Habilidade de sustentar posição

Motivos	Empresas
Resistência à imitação	-
Capacidade de manter preços	Fort Física e Podium

Novos Serviços	C4 Fitness, Central do Corpo e Mega Life
Experiência adquirida	Sthetic Life, Max Forma e Greenlife
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 23 apresenta os recursos mais utilizados pelos novos concorrentes sob a perspectiva das empresas entrevistadas. Para 4 das empresas abordadas, os grandes investimentos no setor de academias de ginástica e de musculação é um dos mecanismos mais utilizados pelos novos concorrentes. Enquanto, para 3 dos entrevistados, a estratégia mais utilizada é a oferta de novos serviços. Em seguida surge o oferecimento de serviço a baixo custo, tal ação só foi mencionada por 1 das empresas entrevistadas.

Quadro 23 - Recursos utilizados pelos novos concorrentes

Motivos	Empresas
Vultuosos Investimentos	C4 Fitness, Max Forma e Podium
Novos Serviços	Sthetic Life, Fort Física, Greenlife e Mega Life
Atendimento ao cliente	-
Serviço baixo custo	Central do Corpo
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

6.4 O poder dos fornecedores

Os fornecedores possuem um importante papel, pois afetam diretamente a rentabilidade do negócio, podendo ameaçar causar um aumento de preços ou uma

diminuição da qualidade do produto e/ou serviço oferecido (PORTER, 1986).

Os quadros 24 a 30 apresentam os resultados dos questionamentos realizados referentes ao poder dos fornecedores de influenciar a rentabilidade das organizações. Foram abordadas questões como localização, importância dada e participação no fornecimento pelos principais fornecedores no mercado, além de políticas de preços e impactos da mão de obra na lucratividade da empresa.

Quadro 24 - Localização dos principais fornecedores

Motivos	Empresas
Na região	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness e Max Forma
Dentro do estado	Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Outros estados	-
Exterior	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 24 apresenta a localização dos principais fornecedores de equipamentos e insumos das academias em análise. Pode-se verificar que os fornecedores de 50% das empresas respondentes estão localizados próximos à região. Quanto aos fornecedores das demais academias, verificou-se que se localizam dentro do estado.

Destaca-se ainda que, de acordo com as empresas pesquisadas, o fator localização geográfica dos fornecedores não consiste em um fator competitivo. Algumas empresas afirmaram que, quando realizam compras em grandes quantidades, há vantagens quando tais compras são feitas junto a grandes fornecedores, pois as condições de pagamento são melhores. Já quando vão realizar pequenas compras, optam por fornecedores mais próximos, a fim de evitar custos com transporte.

Quadro 25 - Importância dada aos fornecedores

Motivos	Empresas
Muito alta	Sthetic Life e Max Forma
Alta	Central do Corpo e Greenlife
Média	Fort Física, C4 Fitness, Podium e Mega Life
Baixa	-
Muito baixa	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Conforme o quadro 25, para 4 das empresas entrevistadas, os fornecedores possuem média importância. Para 2 das empresas, os fornecedores têm importância muito alta, e 2 consideram a importância apenas alta. Considerando que a maior parte das empresas pesquisadas informaram que não realizam compras constantes com fornecedores, é possível entender o motivo pelo qual 4 das empresas afirmaram não considerar seus fornecedores muito importantes.

O quadro 26 revela o nível de participação do principal fornecedor das academias, a fim de averiguar o poder de barganha dos fornecedores. Observando a tabela abaixo, verifica-se que 5 empresas informaram que a participação do principal fornecedor atinge no máximo 5% do total de compras. As 3 empresas restantes informaram que a participação do principal fornecedor atinge entre 6 e 10%.

Quadro 26 - Participação do seu principal fornecedor (%)

Motivos	Empresas
Até 05	Fort Física, Max Forma, Greenlife, Podium e Mega Life
De 06 a 10	Sthetic Life, C4 Fitness

	e Central do Corpo
De 11 a 15	-
De 16 a 20	-
Mais de 20	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Diante dos resultados obtidos acima, observa-se que esse nível de participação não garante um poder maior aos fornecedores durante as negociações em relação aos compradores, isto é, as academias pesquisadas possuem poder de barganha com seus principais fornecedores.

Quadro 27 - Prática de preços diferenciados

Motivos	Empresas
Sempre	-
Quase sempre	Sthetic Life, C4 Fitness, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Quase nunca	Fort Física e C4 Fitness
Nunca	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 27 mostra os resultados da pesquisa referentes às práticas de preços diferenciados realizados pelos fornecedores de matérias-primas e insumos. Pode-se observar que 6 das empresas participantes afirmaram que os fornecedores praticam preços diferenciados, quando o volume de compra é maior. Ou seja, os fornecedores não consideram as empresas importantes, já que tais empresas não possuem poder para negociar em volumes de compras menores.

Quadro 28 - Participação da mão de obra nos custos

Motivos	Empresas
Muito alta	-
Alta	Max Forma, Central do Corpo e Greenlife
Média	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness e Mega Life
Baixa	Podium
Muito baixa	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 28 revela a participação da mão de obra nos custos das 8 empresas respondentes. Metade das academias afirmou que o custo com mão-de-obra possui média participação comparado aos custos totais da empresa. Em relação às demais, verificou-se que em 3 academias o custo com mão de obra tem alta participação e em apenas uma academia este quesito apresenta baixa participação.

Quadro 29 - Quantidade de oferta de mão de obra

Motivos	Empresas
Abundante	Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Escassa	Sthetic Life e C4 Fitness

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Para Porter (1986), a mão de obra também é considerada um importante fornecedor. Para 6 empresas entrevistadas a oferta de mão de obra é abundante e

especializada.

Quadro 30 - Características de especialização da mão de obra

Motivos	Empresas
Especializada	Sthetic Life, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Não especializada	Fort Física e C4 Fitness

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

6.5 A ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos também devem ser considerados como uma força competitiva para as empresas, tendo em vista que, caso o negócio possua muitos produtos substitutos, a margem de lucro no mercado tende a reduzir. Nesse contexto, a empresa precisa estar sempre atenta e, se possível, deve avaliar e incorporar tais serviços/produtos em seu *mix* de produtos, a fim de se manter competitiva no mercado.

No setor de academias de ginástica e musculação, as novas tendências criadas foram responsáveis por diversas mudanças, como o aparecimento de salas de musculação em hotéis, edifícios e residências; equipamentos desenvolvidos diretamente para o consumidor final, possibilitando a realização de atividade física em casa; atividades físicas realizadas em parques públicos, clubes, entre outros.

Os produtos substitutos também devem ser considerados como uma força competitiva para as empresas, tendo em vista que, caso o negócio possua muitos produtos substitutos, a margem de lucro no mercado tende a reduzir. Nesse contexto, a empresa precisa estar sempre atenta e, se possível, deve avaliar e incorporar tais serviços/produtos em seu *mix* de produtos, a fim de se manter competitiva no mercado.

No setor de academias de ginástica e musculação, as novas tendências criadas foram responsáveis por diversas mudanças, como o aparecimento de salas de musculação em hotéis, edifícios e residências; equipamentos desenvolvidos diretamente para o consumidor final, possibilitando a realização de atividade física em casa;

atividades físicas realizadas em parques públicos, clubes, entre outros.

O quadro 31 revela os resultados da pesquisa referentes ao questionamento que busca descobrir se as 8 empresas participantes realizam pesquisa de identificação de serviços substitutos. Apenas 03 empresas entrevistadas afirmaram que sempre estão atentas ao aparecimento de novos produtos substitutos. Outras 02 afirmaram que buscam informações regularmente, enquanto as 3 restantes declararam que quase nunca realiza essa pesquisa. Sendo assim, do total de empresas entrevistadas, apenas 03 delas realmente se preocupam com essa força competitiva, demonstrando que as demais apresentam uma deficiência em sua gestão, nesse aspecto.

Quadro 31 - Pesquisa de identificação de serviços substitutos

Motivos	Empresas
Sempre	Sthetic Life, Max Forma e Greenlife
Quase sempre	Central do Corpo e Mega Life
Quase nunca	Fort Física, C4 Fitness e Podium
Nunca	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 32 trata da influência do nível dos preços e confirma os dados apresentados pela Tabela 31, uma vez que foi possível observar que a maior parte das empresas pesquisadas não demonstra preocupação com a força competitiva dos produtos substitutos. Para 7 empresas os produtos substitutos não influenciam ou tem influência não significativa, no nível dos preços.

Quadro 32 - Influência do nível de preços

Motivos	Empresas
Aumenta muito	Podium
Aumenta pouco	Max Forma, Greenlife

	e Mega Life
Não influi	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness e Central do Corpo
Diminui pouco	-
Diminui muito	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

A frequência de lançamentos de novos serviços pode ser avaliada através do quadro 33, na qual se pode verificar que 5 das academias pesquisadas afirmou realizar lançamentos de novos serviços no intervalo de pelo menos um ano.

Quadro 33 - Frequência de lançamentos de novos serviços

Motivos	Empresas
Maior que 01 ano	Fort Física, Max Forma e Podium
Anual	Central do Corpo, Greenlife e Mega Life
Semestral	Sthetic Life
Trimestral	-
Mensal	C4 Fitness

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

6.6 O poder dos clientes

Porter (1986) afirma que o poder dos clientes está relacionado a exigências de maior qualidade ou à oferta de mais serviços, o que gera uma diminuição na rentabilidade do setor. O quadro 34 revela a percepção das empresas quanto ao nível de lealdade dos clientes. A fidelidade dos clientes pode se configurar em uma barreira de entrada importante para as novas academias que analisam entrar no setor.

Quadro 34 - Fidelidade dos clientes

Motivos	Empresas
Muito alta	-
Alta	Sthetic Life e C4 Fitness
Média	Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Baixa	-
Muito baixa	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 35 trata do poder que os clientes possuem para barganhar descontos nos preços, permitindo, portanto, verificar a capacidade que aqueles têm de interferir na competitividade das academias analisadas. Para 5 das empresas entrevistadas, o poder apresentado pelo cliente, no momento em que busca uma redução do preço, é alto. As demais academias consideraram que o cliente tem poder de barganha, mas que este se apresenta em um nível baixo para as 3 academias restantes.

Quadro 35 - Poder de reduzir preços

Motivos	Empresas
Muito alta	-
Alta	Sthetic Life, Podium, Fort Física, C4 Fitness e Mega Life
Média	-
Baixa	Max Forma, Greenlife e Central do Corpo

Muito baixa	-
-------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 36 revela que a influência da localização na escolha da academia é outro fator determinante para o cliente, segundo 7 empresas entrevistadas. Sendo assim, os administradores das empresas pesquisadas consideram que fatores como localização e preço são determinantes para o cliente no momento em que ele demanda tais serviços. Tendo em vista que os clientes são sensíveis a fatores como preço e localização, podemos concluir que a fidelidade do cliente pode não ser uma barreira tão forte, ao ponto de impedir a saída de clientes para outras academias.

Quadro 36 - Influência da localização na escolha

Motivos	Empresas
Muito alta	-
Alta	Sthetic Life, C4 Fitness, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life
Média	Fort Física
Baixa	-
Muito baixa	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 37 apresenta o perfil médio dos clientes matriculados nas 8 academias entrevistadas. Para 5 academias respondentes a maior parte do seu público é composto por jovens adultos, já para as demais academias, a maior parte de seus alunos é adulta. Nesse contexto, mais da metade das academias entrevistadas relataram que a maior parte dos seus consumidores possui o mesmo perfil, ou seja, as academias buscam atrair pessoas pertencentes a um público alvo e tal fato dificulta ainda mais a diferenciação do serviço prestado.

Quadro 37 - Perfil médio dos clientes

Motivos	Empresas
Criança	-
Adolescente	-
Jovem Adulto	Fort Física, C4 Fitnes, Max Forma, Central do Corpo e Mega Life
Adulto	Sthetic Life, Podium e Greenlife
Terceira Idade	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

5.7 Estratégias competitivas genéricas

Após identificar a estrutura competitiva das 8 academias analisadas, serão descritas, a seguir, as estratégias competitivas utilizadas atualmente por essas empresas. As estratégias competitivas são essenciais para obter e manter uma posição no mercado, uma vez que tais estratégias ajudarão na proteção da empresa contra as cinco forças mencionadas anteriormente, utilizadas pelos concorrentes.

O quadro 38 apresenta os resultados do questionamento que buscou identificar as estratégias genéricas, defendidas por Porter (1989), mais utilizadas pelas empresas pesquisadas. A estratégia de diferenciação é a mais escolhida pelas empresas, sendo utilizada por 6 academias. Conforme visto no referencial teórico, Porter (1986) define esta estratégia genérica como uma busca pela empresa em ser tornar única, ou seja, o serviço oferecido deve ser singular, diferenciado, e largamente valorizado pelo consumidor.

A estratégia de liderança no custo total é utilizada por apenas 1 das empresas respondentes. Segundo Porter (1986) tal estratégia busca alcançar um estágio onde os custos são mínimos, ou seja, a organização deve buscar reduzir ao máximo os custos, não esquecendo a qualidade, a fim de oferecer o menor preço ao cliente.

A estratégia genérica de enfoque também é aplicada por 1 das academias entrevistadas. Segundo Porter (1986), as empresas buscam atender a um segmento específico, se limitando apenas às necessidades e aos anseios daquele público alvo.

Quadro 38 - Estratégia competitiva genérica utilizada

Motivos	Empresas
Liderança custo total	Fort Física
Diferenciação	Sthetic Life, C4 Fitness, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife e Mega Life
Enfoque	Podium

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 39 mostra as respostas voltadas à verificação da existência de investimentos realizados recentemente pelas academias analisadas. Mais da metade dos respondentes afirmou ter executado algum investimento buscando alcançar uma modernização dos seus espaços físicos. Essa informação é de suma importância, uma vez que ela permite observar se as empresas estão buscando se manter competitivas no mercado.

Quadro 39 - Investimentos realizados recentemente

Motivos	Empresas
Sim	C4 Fitness, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife e Mega Life
Não	Sthetic Life, Fort Física e Podium

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Quanto à utilização das duas técnicas de análise do ambiente, externo e

interno, comentadas no referencial teórico, a mais utilizada é a análise SWOT. Tal técnica permite que a empresa relacione o ambiente interno ao externo, identificando oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno. Essa análise é realizada por 5 das empresas pesquisadas.

A análise PEST é utilizada por 1 das empresas analisadas. Tal análise permite que o gestor identifique as dimensões de análise ambiental de quatro fatores externos não controláveis, como políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Do total de empresas entrevistadas, 2 responderam que não aplicam nenhuma das técnicas mencionadas acima.

Quadro 41 - Utilização de técnicas de análise ambiental

Motivos	Empresas
Análise P.E.S.T	Sthetic Life
Análise S.W.O.T	Fort Física, Max Forma, Central do Corpo, Greenlife e Mega Life
Nenhuma	C4 Fitness e Podium

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 42 apresenta as informações referentes ao tipo de segmentação de mercado adotadas pelas empresas analisadas. A segmentação comportamental é a mais utilizada pelas empresas, 7 delas afirmaram que estuda as variáveis comportamentais dos seus consumidores, para melhor atendê-los.

As demais academias afirmaram se preocupar mais com as variáveis demográficas, buscando identificar sexo, idade e renda dos seus clientes, adaptando tais características às suas estratégias.

Quadro 42 - Identificação da segmentação de mercado

Motivos	Empresas
Geográficas	-

Demográficas	Max Forma
Psicográficas	-
Comportamentais	Sthetic Life, Fort Física, C4 Física, Central do Corpo, Greenlife, Podium e Mega Life

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O quadro 43 revela que 5 empresas se posicionam no mercado de acordo com as mudanças que este apresenta, ou seja, a maior parte das empresas pesquisadas não realiza uma política agressiva de combate à concorrência, buscando apenas se adequar à nova realidade. No entanto 3 das empresas afirmaram explorar a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os concorrentes o identifiquem. Esse resultado representa que existem empresas preocupadas com os movimentos dos concorrentes e que buscam estar sempre se antecipando às ações da concorrência.

Quadro 43 - Frente à identificação das forças competitivas

Motivos	Número de Empresas
Posiciona-se no mercado	Sthetic Life, Fort Física, C4 Fitness, Podium e Mega Life
Influencia o mercado	-
Explora a mudança	Max Forma, Greenlife e Central do Corpo
Outro	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

6.8 Discussão dos resultados

Diante das informações obtidas junto às academias de ginástica e de musculação analisadas, apresentadas nas seções anteriores, buscou-se verificar se tais

empresas estão atentas às mudanças apresentadas pelos seus concorrentes e se elas, a partir desse conhecimento, elaboram algum tipo de estratégia de *marketing*, a fim de se diferenciar das demais academias.

Notou-se por meio dos questionamentos realizados que os estabelecimentos analisados são compostos principalmente por pequenas e médias empresas, que se originaram, em sua maioria, pelo fato de o seu proprietário apresentar certo nível de conhecimento prévio sobre o setor. Observou-se também que o fator tradição não é determinante para os clientes das academias estudadas, tendo em vista que a maior parte das empresas são relativamente jovens, criadas há no máximo 10 anos. Outras características em comum são: o número reduzido de sócios e colaboradores, o importante papel do fundador e proprietário da empresa, o número médio de clientes atendidos e a administração predominantemente familiar.

No que tange à rivalidade entre concorrentes no próprio setor, observou-se, por meio dos resultados obtidos, que as empresas respondentes afirmaram que o setor é composto por muitos e equilibrados concorrentes. Percebeu-se ainda que os dois motivos, dentre os vários propostos por Porter (1986), que determinam a alta intensidade da concorrência, na opinião dos entrevistados, foram: o grande número de empresas de igual porte e em equilíbrio de poder e os altos custos fixos.

Outra causa que justifica a alta intensidade da concorrência é a dificuldade que as empresas possuem de sair do mercado, as chamadas barreiras de saída, que, de acordo com afirmações das empresas pesquisadas, são motivadas principalmente pelos altos custos de saída bem como pela alta especialização de seus ativos ou pela questão emocional dos sócios, impedindo ou retardando a saída das empresas do ramo.

A fim de identificar o grau de intensidade imposto pelas forças competitivas sobre as academias analisadas, conforme o Modelo de Competitividade de Porter (1986), foram realizadas perguntas que permitissem avaliar tais forças, identificando quais agem mais fortemente. O poder de barganha dos clientes é a força competitiva que mais impacta as academias respondentes. Apontada como a força mais desafiadora a ser enfrentada pelas empresas, o poder dos clientes afeta diretamente a rentabilidade do setor, já que o nível de cobrança por maior qualidade ou por maior oferta de serviços aumenta.

A força competitiva que trata da ameaça representada pelos produtos

substitutos também pode impactar de forma significativa as academias analisadas, no entanto observou-se, por intermédio da pesquisa, que poucas academias demonstram preocupação com essa variável. Buscou-se também verificar qual a influência que essa força competitiva exerce sobre o nível dos preços praticados bem como sobre a frequência de lançamento de novos produtos, o que possibilitou perceber que as empresas pesquisadas dedicam poucos esforços e atenção a esse assunto.

Por fim, a última força competitiva analisada nesta pesquisa foi a força dos fornecedores e sua capacidade de influenciar a competitividade das empresas. A partir dos resultados obtidos, ficou claro que a força dos fornecedores possui maior relevância apenas para empresas de maior porte, já que realizam compras maiores, aumentando seu poder de negociação.

Após verificar a relevância das forças competitivas para as empresas pesquisadas, faz-se necessário explicitar quais são as ações desenvolvidas por essas empresas, com a finalidade de buscar alguma forma de proteção contra essas forças bem como obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Diante do exposto, essa pesquisa também buscou identificar quais das estratégias genéricas, defendidas por Porter (1986), são mais adotadas pelas empresas com o intuito de se protegerem das forças competitivas. Foi possível notar que a diferenciação é a estratégia genérica mais empregada, tendo em vista que as empresas afirmaram que o fato de oferecerem serviços diferenciados geraria uma valorização por parte dos consumidores. No entanto, no momento em que as empresas respondentes afirmam que a principal tática utilizada pela concorrência é a guerra de preços, fica claro que os clientes não percebem a oferta de serviços diferenciados, a qual os gerentes das academias acreditam possuir. Portanto a pouca percepção de um serviço diferenciado pelos consumidores aumenta o poder dos compradores e impede a geração de uma vantagem competitiva da empresa.

Quanto às empresas que afirmaram utilizar a estratégia genérica da liderança no custo total, cujo objetivo é cobrar o menor preço possível a fim de atingir um público com menor renda, identificou-se que tais empresas não aplicam políticas de controle rígido de custos, impedindo que obtenham maior lucro.

Por fim, a estratégia genérica de enfoque, utilizada por apenas uma das empresas pesquisadas, a qual procura atender a um grupo específico de clientes, com

foco nos aparelhos diferenciados e nos clientes que buscam acompanhamento para atletas.

Quanto às técnicas de análise ambientais, mais da metade das empresas pesquisadas afirmou utilizar alguma delas. A técnica mais utilizada é a análise SWOT, por meio da qual o gestor deve buscar informações referentes ao ambiente interno e externo e identificar as oportunidades e ameaças bem como as forças e fraquezas da organização. A segmentação de mercado mais utilizada pelas empresas pesquisadas é a comportamental, em que as empresas buscam compreender as preferências dos consumidores para melhor atendê-los.

Cabe salientar que as empresas foram questionadas sobre como elas acreditam que reagem diante das forças competitivas tratadas anteriormente. A maioria afirmou que se posiciona dentro do mercado, adequando-se às mudanças, ou seja, as empresas pesquisadas se preocupam com a concorrência acirrada e têm consciência que precisam criar uma vantagem competitiva para ser notada pelos consumidores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar e avaliar se empresas do ramo da ginástica e da musculação adotam algum tipo de estratégia de *marketing* a fim de se manterem competitivas. Além disso, buscou-se verificar também se os gestores dessas empresas estão atentos quanto à concorrência, se analisam seu ambiente interno e externo e se sabem como enfrentar as forças competitivas que diminuem a rentabilidade das organizações.

Para que tais objetivos fossem alcançados, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, de modo a se aplicar um questionário junto aos gestores de 8 academias de ginástica e de musculação localizadas na cidade de Fortaleza, Ceará. Vale ressaltar que esta pesquisa não se presta à análise inferencial, uma vez que a amostra é de tamanho bastante reduzido. No entanto as respostas aqui apresentadas podem fornecer alguma noção sobre como as empresas desse ramo enxergam as estratégias de *marketing*.

Sendo assim, o questionário coletou informações sobre as 8 academias participantes desse estudo e, a partir das respostas, buscou-se responder a principal pergunta deste trabalho, que é identificar se as empresas utilizam alguma estratégia de *marketing* para se manterem competitivas. A partir das respostas obtidas, chegou-se às seguintes conclusões:

- I- Tomando-se por base os questionamentos realizados na seção referente às características das empresas, observou-se que a maioria das empresas afirmou que a administração possui auxílio de profissionais (em sua maioria pertencentes à área de educação física), embora possua uma estrutura familiar. No entanto, apesar das afirmações, é evidente a necessidade de que haja uma mudança no sentido de profissionalizar a gestão, a fim de que seja realizado planejamento e elaboração de estratégias que busquem melhorias relativas tanto às operações internas como aos problemas externos.
- II- Sobre as forças competitivas de Porter (1986), verificou-se que o poder de barganha dos clientes é um dos principais desafios para as academias analisadas. Tendo em vista que essa força competitiva interfere diretamente na

rentabilidade das empresas, é necessário que os gestores elaborem ações que permitam que os clientes percebam algum diferencial nos serviços prestados pela empresa frente aos concorrentes. As empresas podem realizar ações como promoção da imagem da marca, novos serviços ou sua personalização, atendimento customizado, equipamentos diferenciados, entre outras.

III- Observou-se que a força que trata da ameaça de novos entrantes é alta, tendo em vista que as barreiras para a entrada de novos concorrentes são frágeis e não impedem a entrada de novas empresas no setor. A fim de evitar a saída dos clientes, as empresas podem desenvolver ações diferenciadas buscando maior proximidade com o consumidor.

IV- A força competitiva que trata da ameaça dos produtos substitutos também atinge diretamente as empresas analisadas, apesar de poucas considerarem realmente a importância dessa força. Dessa forma, é importante que as academias de ginástica e de musculação busquem sempre informações referentes às novidades que surgem no mercado, novas tecnologias e novos serviços.

V- Outra força que impacta fortemente as academias analisadas é a rivalidade entre os concorrentes dentro do próprio setor, tendo em vista o grande número de academias semelhantes atuando no mercado. Acrescentam-se ainda as grandes barreiras de saídas ocasionadas pelos altos custos fixos, alta especialização dos ativos e questões emocionais.

VI- A quinta força é o poder de negociação com os fornecedores, a qual, como foi possível observar, é a força competitiva que possui menor impacto sobre as academias, já que não possuem participação individual muito alta no total de compras das empresas.

VII- Metade das empresas pesquisadas realizou algum tipo de investimento recentemente e, conforme os gestores das empresas pesquisadas, tais investimentos foram direcionados para melhoria dos serviços prestados, buscando diferenciação das demais concorrentes. Isso representa um bom sinal, evidenciando que as empresas pesquisadas estão realmente preocupadas em obter uma vantagem competitiva.

VIII- Após a verificação das forças competitivas, constatou-se quais estratégias competitivas genéricas são mais utilizadas, a fim de se proteger de tais forças. De acordo com as afirmações dos gestores, a estratégia mais adotada pelas academias é a de diferenciação. No entanto foi possível observar que tal diferenciação não é percebida pelo consumidor, levando as academias a adotarem a guerra de preços como uma das principais estratégias.

IX- Quanto à utilização de técnicas de análise do ambiente interno e externo, os gestores afirmaram, em sua maioria, adotar a matriz SWOT para identificar suas forças e fraquezas bem como oportunidades e ameaças. Isso mostra que as empresas possuem preocupação em analisar o ambiente no qual estão inseridas, de modo a conhecerem a posição de partida, para, posteriormente, definirem as estratégias necessárias.

X- Quanto à forma de reação das empresas frente às forças competitivas, foi possível verificar que a maioria das academias respondentes adotam o posicionamento estratégico dentro do mercado, adequando-se às mudanças.

Dessa forma, as empresas apenas se ajustam à nova realidade, indicando que não é realizado um planejamento estratégico eficaz, excluindo a possibilidade do alcance de uma vantagem competitiva, já que para isso é necessário se antecipar e influenciar o mercado ao seu favor.

6.1 Recomendações

Tendo em vista que o número de academias respondentes não foi representativo para se cumprir plenamente o objetivo desta pesquisa, a saber, verificar se as empresas entrevistadas utilizavam algum tipo de estratégia de *marketing* para se manterem competitivas no mercado, é interessante que estudos futuros possam realizar uma pesquisa mais abrangente, buscando um maior número de academias, de modo a aprofundar o estudo das forças competitivas que atuam no mercado da indústria *fitness*.

Destaca-se ainda a importância do desenvolvimento de pesquisas futuras por meio de estudo de caso, com objetivo de melhorar o desempenho competitivo das academias de ginástica e musculação de Fortaleza - CE.

Ressalta-se também a importância de propor cursos e treinamentos para os gestores/administradores desses estabelecimentos, a fim de incrementar o modo como é administrado o negócio. Por fim, sugere-se a realização de pesquisas visando descobrir

as necessidades e desejos dos clientes desse setor, com o propósito de alcançar vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 323p.

ALVES, Luciana Assunção Xavier. **Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GVT**. 2006. 60 p. Monografia - (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília/DF, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/867/2/20301330.pdf>. Acesso em: 14/04/2017.

ANSOFF, H. Igor; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980, 203 p.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. Sao Paulo: Atlas, 1993, 590 p.

AZEVÊDO, Alexandre Cabral de. Marketing e Móveis: um estudo sobre posicionamento mercadológico em empresas moveleiras. **Gestão & Conhecimento**, v. 5, n.1, p.1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: [http://gc.facet.br/v5n1/pdf/marketing e moveis um estudo sobre posicionamento mercadologico em empresas moveleiras.pdf](http://gc.facet.br/v5n1/pdf/marketing_e_moveis_um_estudo_sobre_posicionamento_mercadologico_em_empresas_moveleiras.pdf). Acessado em: 14/04/2017.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.1-7, maio/ago. 2000 Disponível em: http://www.rede.bz/wpcontent/files/biblioteca/planejamento_estrategico_em_condico.pdf. Acessado em: 12/03/2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Campus, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003, 415 p.

DEMARCHI, Daniel Vinícius. **Mudança estratégica em um empreendimento rural:** as estratégias competitivas da fazenda Santo Izidoro, Passo Fundo (RS). 123 p. Dissertação – (Mestrado em Desenvolvimento) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/90/Daniel%20Vinicius%20Demarchi.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 01/03/2017.

DINIZ, Coiffeur Dione Boger. **Segmentação de mercado com clientes do salão essência da beleza.** 2014. 81 p. Monografia - (Bacharelado em Administração Pública) - Curso de Administração do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação (DACEC), da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2594/TCC%20DIONE%20BOGER%20DINIZ.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 10/05/2017.

FEIL, Alexandre André. Aplicação da análise da matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no Vale do Taquari – RS. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, v. 11, n.1, ed. 20, jan-jun 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/498>>. Acessado em: 12/04/2017.

FERREIRA, Hélio Cândido. **Cluster:** uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina. 2000. 146 p. Dissertação - (Mestrado em Gestão Moderna de Negócios do Centro de Ciências Sociais Aplicadas), Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2000. Disponível em: <http://novosite.fepese.org.br/portaldeeconomias/arquivos/links/textil_vestuario/2000%20Cluster_CamaMesaBanho_Blumenau.pdf>. Acessado em: 10/03/2017

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 4. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2011, 415 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764 p.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 496 p.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial.** 41. p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em GESTÃO ESTRATÉGICA) - Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011.

NINÕ, Fanny Mori. **O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 63-79, janeiro/março 2004. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v11n1art6.pdf>>. Acessado em: 15/04/2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Estratégia e gestão: ferramenta análise SWOT (clássico)**. Disponível em: <http://cms-empresa.s3.amazonaws.com/empresa/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 13 de fev. 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p 362 p.

ROTH, Claudio Weissheimer. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria-RS**. Dissertação de Mestrado - Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Santa Maria, 2007. Disponível em <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2007-06-27T084427Z-664/Publico/Roth.pdf>. Acessado em: 13/02/2017.

SCHAEFER, Marcos Fernando. **O impacto da segmentação de clientes de carteiras de micro e pequenas empresas na prestação dos serviços bancários**. 2010. 40 p. Monografia - (Bacharelado em Administração Pública) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29801/000776174.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 16/04/2017.

SOUZA, Andréia Lílian do Rosário Oliveira. **Segmentação de mercado: o site da Melissa como ferramenta do marketing de nichos**. 2013. 55 p. Monografia – (Bacharelado em Comunicação Social) - Departamento de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2013. Disponível em: <[http://www.uern.br/controldepaginas/deptocomunicacaosocialproducaodiscente/arquivos/0301segmentacao de mercado o site da melissa como ferramenta do marketing de nichos.pdf](http://www.uern.br/controldepaginas/deptocomunicacaosocialproducaodiscente/arquivos/0301segmentacao%20de%20mercado%20o%20site%20da%20melissa%20como%20ferramenta%20do%20marketing%20de%20nichos.pdf)>. Acessado em: 16/04/2017.

TOSCANO, Ana Wanessa pereira. **Análise do comportamento competitivo das academias de ginástica e musculação de João Pessoa, Paraíba**. 103 p. Trabalho de Conclusão de Curso – (Bacharelado em Administração Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <<file:///C:/Users/sarasouza/Downloads/estudo%20de%20estrat%C3%A9gia%20de%20>

[porter%20\(3\).pdf](#)>. Acessado em: 12/03/2017.

Segmentação de mercado com foco no estilo de vida, personalidade e valores do consumidor. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_3207_20100719122905e339.pdf>. Acesso em: 20/04/2017.

Segmentação de mercado com base no consumidor segmentação demográfica.

Disponível em:

<<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/Segmenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mercado%20com%20base%20no%20consumidor.pdf>>.

Acessado em: 20/04/2017.

APÊNDICE A

	Universidade Federal do Ceará Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade
---	--

1) Características da empresa: Dados da empresa.

01. Dentre os motivos que levaram à criação da academia de ginástica e musculação, o mais determinante foi:

- Conhecimento do setor adquirido anteriormente Empreendedorismo
- Elaboração de pesquisa e planejamento Oportunidade de negócio
- Falta de opção de trabalho Outro Qual?

02. Quanto ao tempo de atuação, em anos

- menos de 01 de 01 a 05 de 06 a 10 de 11 a 19 mais de 19

03. Quanto ao número de proprietários

- 01 proprietário 02 sócios 03 sócios mais de 03 sócios

04. Quanto ao número de funcionários

- nenhum de 01 a 05 de 06 a 10 de 11 a 19 mais de 19

05. Quanto à localização, sua empresa está localizada

- Centro Bairro próximo ao centro Bairro distante do centro

06. Quanto ao número de clientes de sua empresa, eles são em média (mensal)?

menos de 100 de 101 a 200 de 201 a 300 mais de 300

07. Quanto à evolução do faturamento de sua empresa relativamente ao último período (12 meses), em %

negativo até 5 negativo maior 5 igual positivo até 05 positivo maior 05

08. Quanto à modalidade dos serviços oferecidos

Musculação Ginástica Step Ginástica Pump Ginástica Localizada

Dança Salão Ginástica Jump Avaliação Nutricional Avaliação Funcional

Personal Treinner Lutas Marciais Outro Qual?

09. Quanto à forma de administração de sua empresa, ela é realizada por

Familiares com auxílio de profissionais Familiares sem auxílio de profissionais

Profissionais Outro Qual?

10. Quanto às prioridades na administração de sua empresa, é dedicada maior atenção à

Solução dos problemas internos Mudança no ambiente externo

Ambos Outro Qual?

11. Dentre os desafios enfrentados por sua empresa, o mais crítico é:

Entrada novos concorrentes Exigências dos clientes Novos serviços

Forte concorrência Poder dos fornecedores Ação governamental

2) Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor: A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

12. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não sim

13. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5 de 06 a 10 de 11 a 15 de 16 a 20 mais de 20

14. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não sim Como?

15. Quanto á intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

16. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04

Concorrentes numerosos e bem equilibrados Crescimento lento do setor

Custos fixos altos Ausência de diferenciação nos serviços prestados

Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada Outro Qual?

17. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância

Guerra de preços Gastos de propaganda Introdução de novos serviços

Outro Qual?

18. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

Muitas empresas, em equilíbrio Poucas empresas, em equilíbrio

Muitas empresas, pequenas Outro Qual?

19. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

Ativos e equipamentos especializados Custos fixos altos de saída

Barreiras emocionais Outro Qual?

3) A ameaça de novos entrantes em um setor: Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

20. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

21. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo Necessidade de grande capital inicial

Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados Custos maiores iniciais

Exigências e regulações governamentais Outro Qual?

22. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

Resistência a imitação pelos concorrentes Capacidade de manter preços

Capacidade de oferecer novos serviços Experiência administrativa adquirida

Outro Qual?

23. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada

Vultuosos investimentos iniciais Fornecimento de serviços diferenciados

Novas formas de atendimento ao cliente Fornecimento de serviços à baixo custo

Outro Qual?

4) O Poder dos fornecedores: Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

24. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

na região dentro do estado outros estados Exterior

25. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

26. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

até 5 06 a 10 11 a 15 16 a 20 mais de 20

27. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

Sempre Quase sempre Quase nunca Nunca

28. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

29. Em relação à quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é

Abundante Escassa

30. Em relação à qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é

Especializada Não especializada

5) A ameaça de produtos substitutos: Produtos substitutos tornam seu produto

obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

31. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos por sua academia?

Sempre Quase sempre Quase nunca Nunca

32. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

Aumenta muito Aumenta pouco Não influi Diminui pouco Diminui muito

33. Qual a frequência de lançamento de novos serviços?

Maior que 01 ano Anual Semestral Trimestral Mensal

6) O Poder dos clientes: Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

34. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, não trocando com frequência de academia, ela pode ser considerada

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

35. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado

Muito alto Alto Médio Baixo Muito baixo

36. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

37. Quanto ao perfil médio do seu cliente

Criança Adolescente Jovem adulto Adulto 3a Idade

8) Estratégias Competitivas Genéricas: Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

38. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

Liderança no Custo Total – Liderança baseada na prática do Menor Preço

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

Diferenciação – Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

Enfoque – Liderança em um segmento determinado e específico

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

Meio Termo

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

39. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim Não Caso positivo, em quais áreas?

40. Dentre as estratégias de marketing descritas abaixo, qual a utilizada por sua empresa?

() Análise S.W.O.T - é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial.

() Análise P.E.S.T - é um acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica e consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica de empresas, ajudando a empresa a avaliar fatores ambientais a fim de que não tenha sua estratégia afetada..

41. SEGMENTAÇÃO - Considerando que esta empresa costuma atender a diversos perfis de clientes, esta academia utiliza estratégias diferenciadas para atender cada cliente considerando variáveis como:

() Geográficas - região, cidade, bairro, clima,etc. () Demográficas - idade, sexo, renda, ocupação, nacionalidade, etc. () Psicográficas - estilo de vida, personalidade, classe social, etc. () Comportamentais – ocasiões, benefícios, condições do usuário, etc.

42. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor: Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, Novos entrantes e Produtos substitutos, qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

() Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

() Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

() Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

() Outro Qual?

APÊNDICE B

	Universidade Federal do Ceará Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade
---	--

Relação de Academias de Ginástica e Musculação

Nome	Endereço	Telefone
Academia Sthetic Life	Rua Major Assis, 430 – Vila Velha	(85) 98628-7678
Academia Fort Física	Rua Gilberto Câmara, 864 – Vila Ellery	(85) 3243-3937
C4 Fitness Academia	Rua 04, 252 - Conjunto Campo dos Ingleses	(85) 98617-5025
Max forma academia	Rua Germano Franck, 905 - Parangaba	(85) 3292-3516
Central do Corpo Dunas	Av. Luís Viêira, 920 - Vicente Pinzon	(85) 2181-1715
Greenlife Academia	Av. Godofredo Maciel, 597 – Maraponga	(85) 3495-0150
Clube Podium Musculação	Rua 15 de Novembro, 108 - Itaóca	(85) 3245-2473
Mega Life	Rua Hungria, 434 - Parangaba	(85) 3032-9170